

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

SABRINA DOS SANTOS VALENTIM

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA CONSTITUIÇÃO DE
UMA ACADEMIA DESPORTIVA**

**FLORIANÓPOLIS, SC
2012**

SABRINA DOS SANTOS VALENTIM

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA CONSTITUIÇÃO DE
UMA ACADEMIA DESPORTIVA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Loreci João Borges.

**FLORIANÓPOLIS, SC
2012**

SABRINA DOS SANTOS VALENTIM

**PLANO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA CONSTITUIÇÃO DE
UMA ACADEMIA DESPORTIVA**

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo nota final _____, atribuída pela banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 28 de novembro de 2012.

Professor Roque Brinckmann, Dr.
Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Loreci João Borges.
Orientador

Professor Sérgio Murilo Petri, Dr.
Membro

Professor Cláudio Luiz de Freitas
Membro

Dedico este trabalho a minha família, em especial ao meu marido Marcone, que tornou o meu sonho em sonho dele e não mediu forças para me ajudar a concretizá-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me dar a oportunidade de viver.

Agradeço aos meus pais que me deram toda a estrutura para que me tornasse a pessoa que sou hoje. Por me apoiarem quando eu mais precisei. Em especial à minha mãe Valdeli, por sonhar em ver seus filhos formados, essa é pra você Mamis!

Aos meus irmãos, Samuel e Sandro, por estarem presentes na minha vida que, além de irmãos são meus amigos, e por me proporcionarem uma infância com muitos aprendizados.

Em especial agradeço meu professor Loreci, que foi um orientador extraordinário mesmo quando eu não fui uma aluna exemplar, estando presente, esclarecendo as minhas dúvidas, tendo muita paciência, competência, confiança, conhecimentos e principalmente a amizade. Vejo nele um exemplo de sucesso, o admiro muito.

Ao meu marido Marcone, um agradecimento mais do que especial, por acreditar nos meus sonhos e compartilhá-los comigo. Por ser esse parceiro maravilhoso ao longo desses anos. Por caminhar ao meu lado e vivenciar cada passo deste trabalho, por ter me ajudado, por ter me dado todo o apoio que necessitava nos momentos difíceis, todo carinho, respeito, por ter me aturado nos momentos de estresse, e por tornar minha vida cada dia mais feliz.

A todos os meus professores que de uma forma ou de outra ajudaram na minha formação profissional e pessoal. Obrigada!

Agradeço a todos os meus amigos, vizinhos, familiares e colegas de trabalho que de alguma maneira ajudaram para esta realização, em especial a Maura e a Raquel por me liberarem alguns dias de folga dias, mesmo quando precisavam de mim.

E agradeço, por último e não menos importante, aos meus amigos e colegas de faculdade, que tornaram meus dias na universidade mais leves e prazerosos, com muitos momentos bons, outros nem tanto... Mas os bons prevalecerão com certeza. Em especial, agradeço a Mariana, a Rafaella, a Laís, a Bruna pelas inúmeras caronas ao longo desses anos. E juntamente a elas, agradeço também a Lilian, a Juliana e todos meus colegas pelo carinho e apoio dados a mim.

Quando tudo dá errado, o que acontece às
vezes,
Quando a estrada que você está trilhando
parece longa,
Quando os fundos são escassos e as contas
altas
E você quer sorrir, porém precisa suspirar,
Quando a preocupação o pressiona um pouco,
Descanse! Se precisar – porém, nunca desista.
(autor desconhecido)

RESUMO

VALENTIM, Sabrina dos Santos. **Plano de Negócios: análise da viabilidade da constituição de uma academia desportiva.** 2012. 70f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

A carreira profissional como empreendedor nos leva a acreditar que dá ao indivíduo independência e realização profissional, além de liberdade para gerir seu próprio negócio. Contudo, na escolha por ser empreendedor é fundamental que o negócio seja planejado para se obter sucesso. Com o planejamento detalhado pode-se evitar riscos e diminuir as chances de entrar em um negócio de insucesso. Para fazer esse planejamento é recomendado o uso do Plano de Negócios, que pode ser conceituado como um documento usado para descrever o empreendimento que tem como objetivo prever dificuldades anteriormente à abertura do negócio, podendo minimizá-las ou até mesmo extingui-las. Porém este plano não deve ser usado como uma garantia e sim como um guia para o sucesso. Baseando-se nessas informações usou-se o Plano de Negócios como ferramenta de planejamento para analisar a viabilidade da constituição de uma academia desportiva em Palhoça, SC. Para isto, foram coletados dados e realizados pesquisas para prever possíveis despesas e receitas da organização. Os dados para as análises mercadológicas foram coletadas por meio de pesquisas, entrevistas e observação da autora. Após foram simulados três cenários (esperado, otimista e pessimista) com a finalidade de diminuir as incertezas do negócio, nesses cenários foram projetados os fluxos de caixa e os resultados econômicos da empresa, com quantidades de clientes diferentes para cada cenário. Por fim, foram calculados índices financeiros para testar a viabilidade do negócio, concluindo-se que este é viável. Para fundamentar este trabalho usaram-se como base literaturas voltadas a Contabilidade Gerencial, Empreendedorismo e Administração de Empresas.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Planejamento; Academia Desportiva.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
<i>1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2 OBJETIVOS</i>	<i>13</i>
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
<i>1.3 JUSTIFICATIVA.....</i>	<i>13</i>
<i>1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</i>	<i>14</i>
1.4.1 Enquadramento da pesquisa.....	15
1.4.2 Procedimento para a coleta e análise de dados	16
<i>1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA</i>	<i>16</i>
<i>1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....</i>	<i>16</i>
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
<i>2.1 EMPREENDEDORISMO</i>	<i>17</i>
<i>2.2 PLANO DE NEGÓCIOS.....</i>	<i>21</i>
2.2.1 Estrutura do Plano de Negócios.....	24
<i>2.3 CONTEÚDO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....</i>	<i>27</i>
2.3.1 Definição do Negócio	27
2.3.2 Aspectos Mercadológicos	28
2.3.3 Aspectos Estratégicos	30
2.3.4 Aspectos financeiros	32
2.3.4.1 Ponto de Equilíbrio.....	32
2.3.4.2 Prazo de Payback.....	33
2.3.4.6 Valor Presente Líquido.....	34
2.3.4.7 Taxa Interna de Retorno	35
2.3.4.8. Balanço Patrimonial.....	35
2.3.4.9 Demonstração de Resultados.....	37
2.3.4.10 Fluxo de Caixa	38
3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	40

3.1 CAPA	40
3.2 SUMÁRIO.....	41
3.3 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	42
3.4 O NEGÓCIO	42
3.4.1 Descrição do Negócio.....	42
3.4.2 Descrição dos Serviços	43
3.4.3 Mercado	43
3.4.4 Localização e Infraestrutura.....	44
3.4.5 Concorrentes	45
3.4.6 Equipe Gerencial	45
3.4.7 Estrutura Funcional.....	45
3.3 DADOS FINANCEIROS	46
3.3.1 Fontes dos Recursos Financeiros	46
3.3.2 Investimentos Necessários	47
3.3.4 Projeções de Cenários	49
3.3.4.1 Cenário Esperado	50
3.3.4.2 Cenário Pessimista	51
3.3.4.3 Cenário Otimista.....	52
3.3.5 Análise do Ponto de Equilíbrio	53
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
4.1 CONCLUSÃO	55
4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	56
APÊNDICES	60
ANEXOS	66

1 INTRODUÇÃO

Ter qualidade de vida será o objetivo de cada indivíduo. A posição que cada indivíduo tem na sociedade, tem haver com sua contribuição para o coletivo, sendo assim, cada indivíduo procura realizar seus próprios objetivos, a fim de alcançar qualidade de vida.

O fator qualidade de vida é definido, segundo estudos da Organização Mundial da Saúde, OMS (1994), como "a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações".

A definição acima nos reporta a preocupação que cada indivíduo tem que ter, em seu contexto individual e coletivo, no intuito de se posicionar no contexto social.

De acordo com Silva (1999) qualidade de vida é uma terminologia que se aplica ao indivíduo aparentemente saudável e diz respeito ao seu grau de satisfação com a vida nos seus múltiplos aspectos que a integram: moradia, transporte, alimentação, lazer, satisfação/realização profissional, relacionamentos com outras pessoas, liberdade, autonomia e segurança financeira.

A qualidade de vida pode ser alcançada de várias maneiras, dependendo assim dos objetivos traçados de cada indivíduo. Este indivíduo pode acreditar que dando ênfase ao material, ao patrimônio, alcançaria a qualidade de vida almejada, ou até então podemos acreditar que a qualidade de vida almejada seria a espiritual, ou até, tudo junto. Mas sem uma vida saudável, sem saúde, qualquer outro objetivo almejado fica inalcançável.

Um dos aspectos para se ter qualidade de vida é estar saudável e, de acordo com Sampaio (2011) em artigo publicado no sítio do Ministério da Saúde, “fazer exercícios traz benefícios para o corpo e a saúde”.

Sampaio (2011), coordenadora do Programa Nacional de Hipertensão do Ministério da Saúde, afirma que os exercícios não previnem tão somente doenças cardiovasculares, a atividade física também pode prevenir outras doenças, pois protege as artérias e os vasos sanguíneos, queima calorias e tonifica os músculos e as articulações.

Pesquisadores da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), em artigo publicado no Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina em 2012, constataram que exercícios de força, essencialmente musculação, realizados por portadores de problemas moderados de pressão arterial obtêm resultados benéficos semelhantes aos registrados pela medicação contínua, sendo assim, temos que exercícios efetuados constantemente nos traz benefícios futuros e não nos deixam dependentes de medicação.

Outro ponto relevante para a qualidade de vida é planejar a carreira profissional, seja ela como empregado de empresa pública ou privada, seja como empreendedor. O indivíduo em busca de uma qualidade de vida, deve ser motivado a escolher uma fonte de recurso, diante de suas habilidades e que lhe dê satisfação e motivação.

Degen (2009) destaca a vontade de ganhar dinheiro, o desejo de sair da rotina, de determinar seu próprio futuro, da necessidade de provar sua capacidade e do desejo de criar algo que lhe traga reconhecimento, como alguns dos motivos apontados para o indivíduo iniciar seu próprio negócio. Essas características se enquadram na definição de qualidade de vida.

A carreira profissional como empreendedor nos leva a acreditar que dá ao indivíduo independência e realização profissional, além de liberdade para gerir seu próprio negócio. Contudo, na escolha por ser empreendedor é fundamental que o negócio seja planejado para se obter sucesso.

Dentre as ferramentas de planejamento, temos o plano de negócios que para Woiler e Mathias (1996, p.34) “pode ser entendido como um conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”.

Segundo os autores acima, a simulação de um negócio deve estar focada a diversas informações, a fim de se obter êxito.

Segundo Salim et al (2005, pg 3) “plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

O plano de negócios é uma análise da viabilidade da abertura ou expansão de determinado empreendimento, define suas características e analisa o mercado em que atua.

Já para Dornelas (2005) todo empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, deve usar o plano de negócio como ferramenta de gestão para aumentar as chances de sucesso.

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Focar um negócio com a finalidade de se obter êxito na qualidade de vida, nos leva ao planejamento e acima de tudo de sacrifícios.

Segundo Degen (1989) o empreendedor pode ser definido como a pessoa que assume riscos e seu sucesso está na capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. O indivíduo

empreendedor não pode ser alheio a riscos, pois mesmo planejando o negócio não há como garantir o sucesso.

Ainda de acordo com Dolabela (1999), empreendedor é aquele que pratica o empreendedorismo relacionado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócio.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. O empreendedor sintetiza a capacidade de tomar iniciativa, buscar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos e sociais.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, SEBRAE (2008), se existe pessoas que queiram comprar o serviço ou o produto, há oportunidade de negócio.

Contudo, segundo Dolabela (1999) o despreparo dos empreendedores é um dos maiores fatores que levam ao insucesso. O autor ainda diz que muitos empreendedores de sucesso abriram suas empresas sem saber o que é plano de negócios, mas que milhares tiveram insucessos por causa de erros que poderiam ter sido evitados.

De acordo com estudo realizado pelo SEBRAE (2007) sobre fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil, as principais causas do fracasso estão relacionadas a falhas gerenciais como falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto inadequado, sintetizando, a maioria dos fatores são decorrentes da falta de planejamento inicial e também da manutenção desse planejamento na condução do negócio. Os dados da pesquisa foram coletados entre 2003 e 2005.

Este trabalho utilizará o plano de negócio como meio de planejar a abertura de um novo empreendimento, uma academia desportiva, para que o futuro empreendedor não cometa os mesmos erros que comumente acontecem.

Sendo assim, este estudo surge como possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida em duas linhas, uma para os usuários de uma academia desportiva, pois esta promoverá a saúde física e mental, outra para o indivíduo que escolheu ser empreendedor, pois terá seu próprio negócio, criará sua rotina e dependerá apenas de seu esforço.

Para Fernandes (2010, p.156) existe outra vantagem que é “alcançar a liberdade de poder trabalhar por opção e nunca mais por obrigação”.

Nesse contexto, o objetivo do trabalho é responder a questão: Qual a viabilidade de constituir uma academia desportiva no bairro Bela Vista em Palhoça - SC?

1.2 OBJETIVOS

Este tópico apresenta os objetivos geral e específicos, necessários para o desenvolvimento do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade econômica, financeira e tributária da constituição de uma academia desportiva no bairro Bela Vista em Palhoça, SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, decorrem como necessários os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a empresa e os serviços prestados;
- b) Analisar o mercado da região;
- c) Calcular os investimentos necessários;
- d) Projetar fluxo de caixa;
- e) Realizar o planejamento financeiro em diferentes cenários.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Associação Brasileira de Academias, ACAD (2012), destaca que o setor de academias está com força total no país, no ano de 2011 o setor registrou um crescimento de 30,81% e o faturamento mais de quatro bilhões de reais. Se comparado a 2010, o crescimento chega a 51,60% e o número de estabelecimentos aumentou de quinze mil para mais de vinte e dois mil.

Ainda segundo a ACAD (2012), no cenário mundial, o Brasil ocupa o segundo lugar em número de academias e sexto lugar em número de clientes. No ano de 2011 eram 5,4 milhões de alunos. O presidente da ACAD, Kleber Pereira, afirma que “Temos, em média, 3% da população brasileira frequentando academias. Nas grandes capitais, chega a 15%. Existe espaço no mercado para novos estabelecimentos e a tendência é que as pessoas procurem cada vez mais”.

O mercado de academias desportivas está em ascensão no país, e a tendência é que esses números continuem aumentando. As pessoas estão cada vez mais deixando o pensamento de corpo perfeito para trás, e pensando em qualidade de vida e bem-estar.

Por isso a escolha pela abertura de uma academia, pois o mercado é promissor e convidativo aos olhos do empreendedor. Porém para conseguir um empreendimento de sucesso, não adianta somente o mercado crescer, o negócio tem de ser pensado e planejado.

O plano de negócio é de fundamental importância na hora de definir a implantação de um novo empreendimento. Através desta ferramenta, é possível minimizar o risco de insucesso.

Segundo Degen (2009) a elaboração de um plano de negócio garante os seguintes benefícios:

1. Reúne ordenadamente todas as informações e idéias sobre o novo negócio;
2. Força o empreendedor a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos do negócio;
3. Vende o negócio para si mesmo;
4. Simula diferentes estratégias;
5. Orienta a montagem do novo negócio; e,
6. Controla o investimento e os custos da operação por meio de projeções.

Com a elaboração do plano de negócios, a acadêmica tem a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Ciências Contábeis, assim como ganhará confiança para futuramente investir em um negócio próprio. O estudo proporcionará o conhecimento mais profundo do cotidiano de uma academia desportiva, das facilidades e dificuldades do negócio, da concorrência e da aceitabilidade do público alvo.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem como procedimento inicial a identificação de um problema de pesquisa finalizando com a resposta deste. A pesquisa é definida por Gil (2007, p. 17) como “[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Verifica-se a seguir a metodologia da pesquisa, necessária para realização deste trabalho, apresentando-se os métodos e procedimentos para sua concretização.

1.4.1 Enquadramento da pesquisa

Primeiramente, buscando fundamentar a pesquisa, desenvolveu-se o referencial teórico do trabalho, realizando uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 71), “[...] é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”. São utilizadas para a fundamentação teórica, pesquisas em livros, periódicos, bem como consultas e análises de alguns sítios da internet.

Para a realização de um trabalho monográfico é necessário seguir algumas fases para se obter um resultado final seguro. Segundo Beuren (2003, p. 49), estas etapas consistem em:

- a) assunto a ser pesquisado;
- b) delimitação do tema;
- c) identificação do objeto de investigação e dos objetivos;
- d) definição dos métodos e procedimentos de investigação;
- e) construção do marco teórico referencial; e
- f) coleta e análise dos dados.

Após definidas as etapas acima, conforme sugerido por Raupp e Beuren (2003, p. 78), optou-se por tipologias de delineamento de pesquisa agrupadas em três grupos: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema.

No que se refere à pesquisa, com foco principalmente nos objetivos relacionados a este estudo, caracteriza-se como descritiva. De acordo com Gil (2007, p. 42), este tipo de pesquisa “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à abordagem adotada para o problema apontado por este trabalho, desenvolveu-se por meio do método qualitativo. Com relação à abordagem qualitativa, Richardson e Peres (1999, p. 80), expõem que “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Richardson e Peres (1999, p. 82) afirmam ainda que “[...] as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema”.

1.4.2 Procedimento para a coleta e análise de dados

Os dados coletados para a realização deste estudo foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, com consulta em livros, monografias, pesquisas pela internet e outros documentos. Foi utilizada para elaboração de um levantamento, com relação aos possíveis concorrentes, ao local escolhido e aos potenciais clientes a técnica de observação que, de acordo com Marconi e Lakatos (2005) “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar”.

1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Essa pesquisa é delimitada à constituição de uma academia desportiva no bairro Bela Vista em Palhoça - SC. O estudo é voltado para o ano de 2013, se utilizado em outros períodos poderá haver variações qualitativas e quantitativas, pois o plano de negócios é específico para cada empresa, negócio e região.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, apresentando um estudo sobre a viabilidade econômica e financeira da abertura de uma academia desportiva.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, o tema e o problema, os objetivos gerais e específicos, assim como a justificativa e a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

O segundo capítulo abrange a fundamentação teórica, onde estão descritos os principais conceitos do estudo.

O terceiro capítulo demonstra e analisa dados coletados e os testes aplicados.

E por fim, o quarto capítulo abrange as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros, seguidas das referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta a revisão bibliográfica que fundamenta o desenvolvimento da pesquisa. E tem o objetivo de conceituar e definir temas que servirão de base para o entendimento deste trabalho.

Para a elaboração de um plano de negócios se faz necessário a definição de alguns tópicos como a importância do empreendedorismo e o papel do empreendedor, assim como a definição de plano de negócio e sua estrutura, e os conteúdos apresentados, destacando desde a visão operacional até a gerencial.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Os autores citam empreendedorismo como o ato de empreender, ação do indivíduo desenvolver algo para a sociedade ou para si. São as ideias transformando-se em oportunidades na visão dos empreendedores.

Hisrich et.al. (2009, p. 27-28 apud BARBOSA e LEMKE, 2011, p. 26) “constatam que ainda não se tem uma definição concisa e universalmente aceita sobre a evolução histórica do empreendedorismo, afirmando que a evolução dessa teoria é constante”. A definição evolui continuamente ao desenvolvimento do próprio termo.

O termo empreendedorismo se inova juntamente com a sociedade, acompanha inovações tecnológicas e novos pensamentos sociais.

A origem da palavra empreendedorismo, segundo Degen (2009, p. 6), deriva da palavra francesa *entreprendre* que significa intermediário.

Também de acordo com Degen (2009, p. 7) um exemplo nesse sentido de intermediação, foi o viajante Marco Pólo que, através de uma negociação com banqueiros capitalistas, tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente, onde se resumia a uma relação econômica de risco. Nessa relação enquanto o capitalista (pessoa de recurso) corria riscos passivamente, o comerciante aventureiro, intermediário, assumia não só a atividade do negócio como também todos os riscos físicos e emocionais.

A definição de empreendedorismo pode ser encontrada na obra de vários autores ao longo dos anos com diferentes perspectivas, como descreve o Quadro 1.

Quadro 1: Conceitos de Empreendedorismo

Autores	Conceitos
Joseph Schumpeter (1952)	A riqueza, prosperidade e desenvolvimento vêm da inovação e somente dela, que tem um significado preciso, isto é, a substituição de formas antigas por formas novas de produzir e consumir, produtos novos, modelos de negócios novos, que ele chamou de "destruição criativa", isso tudo é empreendedorismo, a força motriz do progresso econômico, que é a inovação.
Stevenson; Jarillo (1990)	É o processo pelo qual indivíduos perseguem oportunidades sem considerar os recursos controlados, implica em mais do que abrir um novo negócio e sim em um modo de gestão diferente do tradicional.
Stopford; Baden-Fuller (1994)	Ocorre por meio de comportamentos baseados em inovação, que exigem mudanças no padrão de emprego de recursos e criação de novas capacidades para adicionar novas possibilidades de posicionamento de mercado.
Dolabela (1999)	É um fenômeno cultural, que possui fatores e atitudes comportamentais que variam de um lugar para o outro, dependendo do meio em que se vive.
Bruyat; Julien (2000)	Centra num processo de mudança, eclosão e criação de um novo valor.
Shane; Venkataraman (2000)	Centra na descoberta e exploração de oportunidades lucrativas.
Mendes (2009)	Processo de criação de valor e mudança de comportamento no mundo dos negócios por meio da inovação de serviços ou produtos oferecidos.

Fonte: Adaptado de Barbosa e Lemke (2011, p. 32)

No entanto, nota-se um relativo consenso quanto à característica de estar ciente do ambiente em que se vive, percebendo as oportunidades de mudança e inovação, e que o empreendedorismo pode ser definido como a ação pela qual o empreendedor desenvolve suas ideias.

Para Schumpeter (1942 apud DEGEN, 2009, p. 1) “o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”.

O autor, que é pioneiro no desenvolvimento da teoria, quis dizer que, os serviços e produtos criados são constantemente substituídos por novos serviços, novos produtos, novas ideias e, é isso que move a economia num ciclo contínuo.

Segundo Dornelas (2005) as nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio às iniciativas empreendedoras, por saberem que são à base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda.

Conforme o autor descreve acima, com isso reforça-se a correlação entre empreendedorismo e crescimento econômico, antes citado por Schumpeter (1942 apud DEGEN, 2009, p. 1) que é manifestado por novos produtos e serviços, que conseqüentemente, geram riqueza e renda para a economia do país.

Ainda segundo Schumpeter (1942 apud BRITO; WEVER, 2003, p.18) “sem inovação, não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona”.

Os empreendedores são fundamentais para o capitalismo. Com novas tecnologias surgem novos serviços/produtos, que surgem novos empreendedores, que surgem novos investimentos, novos pontos de trabalho, havendo uma melhora na sociedade e com isso há retorno para a economia na geração de riqueza.

Para Dolabela (1999), a definição da palavra empreendedor é de ampla aplicação, é determinada pelas atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na produção ou transformação do conhecimento em serviços e produtos, ou na inovação em outras áreas afins.

Com uma visão mais simplista e abrangente, Fillion (1991, apud DOLABELA, 1999) define empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Empreendedor é o indivíduo que transforma uma ideia em realidade através de planejamentos e projeções.

Segundo Degen (1989), há duas forças propulsoras do empreendedorismo, o empreendimento de necessidade e o de oportunidade. O empreendimento de necessidade ocorre quando esta é a melhor opção de trabalho disponível ou quando as pessoas não têm formação necessária para o empreendimento por oportunidade.

Ainda segundo Degen (2009, p. 418), no empreendimento por necessidade, o empreendedor geralmente “trabalha mais e ganha menos do que trabalharia e ganharia se estivesse empregado”.

Isso ocorre porque o empreendedor, por não estar preparado para os eventuais problemas e riscos que podem vir a acontecer no negócio, opta por um negócio já estabelecido, sem grandes riscos e sem grandes ganhos. E o empreendimento de oportunidade é aquele que o empreendedor aproveita uma oportunidade no mercado e inicia ou investe em um negócio.

É fundamental que o indivíduo candidato a empreendedor saiba diferenciar uma ideia de uma oportunidade, se estes dois conceitos não estiverem bem diferenciados é provável que o empreendedor tenha fracasso no novo negócio.

Para Dolabela (2006, p. 65) “atrás de uma oportunidade sempre existe uma ideia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através de um plano de negócio, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio”.

O plano de negócios estuda detalhadamente o possível negócio, mostrando seus pontos fortes, seus pontos críticos e os pontos a serem melhorados. Esse planejamento reflete-se no empreendedor, pois este estará preparado e seguro quanto à oportunidade de negócio.

Hisrich e Peters (2002, p. 55) destacam que na análise da oportunidade, devem-se incluir os seguintes tópicos:

[...] uma descrição do produto ou serviço, avaliação da oportunidade, avaliação do empreendedor e da equipe, especificação de todas as atividades e recursos necessários para transformar a oportunidade em um empreendimento viável e a fonte de capital para financiar o empreendimento inicial bem como seu desenvolvimento.

Na análise da oportunidade de negócio, o empreendedor precisa conhecer o ramo em que atuará, suas particularidades e riscos. Antes de iniciar o negócio ele terá que pesquisar os serviços e produtos que deseja oferecer, a equipe que vai compor seu quadro de pessoal, o capital inicial para investir na oportunidade, assim como os custos e recursos necessários para manter o negócio.

Para Dornelas (2005, p. 39) destacam-se as seguintes características no empreendedor:

1. Iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a probabilidade de fracassar.

Apesar de existirem vários conceitos a cerca de empreendedor, a ideia que se mantém é que este busca seus sonhos e planeja seus passos para torná-los realidade, evitando assim imprevistos que ocorrem quando se inicia algo novo.

Na visão de Degen (2009, p. 15) para tornar-se um empreendedor bem sucedido, duas características são essenciais;

[...] primeiro, não se conformar com o mundo e tentar adaptar o mundo a si; segundo, ter grande necessidade de realizar e disposição de assumir os riscos e fazer sacrifícios pessoais necessários para ter sucesso.

Essas características demonstram que para se ter sucesso é necessário conviver com riscos, aprender a sobreviver a eles e estar disposto a sacrifícios para transformar sua idéia em um bom negócio.

Conforme aponta Degen (1989) o empreendedor deve diversificar, buscando sempre novas alternativas e diferenciais onde possa se destacar e assim ter um bom diferencial competitivo.

Ferreira et al (2010, p. 25), reforçam os principais traços sobre quem é empreendedor:

1. O empreendedor é o que toma a iniciativa para criar algo novo e de valor para o próprio empreendedor e para os clientes;
2. O empreendedor tem de despende o seu tempo e esforço para realizar o empreendimento e garantir o seu sucesso;

3. O empreendedor recolhe as recompensas sob a forma financeira, de independência, reconhecimento social e de realização pessoal;
4. O empreendedor assume riscos de insucesso do empreendimento, quer sejam riscos financeiros, sociais ou psicológicos/emocionais.

Ser empreendedor, baseado em uma oportunidade, é formular ideias viáveis de negócio, procurando as implantar. Ele organiza os recursos humanos, os materiais e a gestão financeira se empenhando para atingir algo, fazer parte da sociedade em que está inserido, se satisfazer e ser independente.

Dornelas (2001, p. 42) afirma que para se tornar um empreendedor existe um processo que envolve quatro etapas: 1-identificar e avaliar a oportunidade, 2-desenvolver o plano de negócios, 3-determinar e captar os recursos necessários e 4-gerenciar a empresa criada.

E para Degen (2009, p. 24-27) o processo é dividido em 5 etapas:

Na primeira, ele deve escolher e conhecer a oportunidade de negócio. Na segunda, deve desenvolver o conceito de negócio e reconhecer os riscos. Na terceira, deve fazer o plano de negócios, conseguir os recursos e iniciá-lo. Na quarta, ele precisa organizar e administrar o negócio. Na quinta, colher a justa recompensa pelo sucesso do negócio.

De acordo com Dornelas (2001) e Degen (2009), a etapa de desenvolver e fazer o plano de negócios é de fundamental importância, pois através dele é que se testa a viabilidade do negócio.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O planejamento de um negócio é fundamental para conseguir alcançar os objetivos e atingir o sucesso. E o plano de negócios é uma alternativa aconselhável para quem está iniciando um novo empreendimento, pois nele são analisadas questões relativas ao novo negócio.

Cunha e Ferla (1997, p. 73), neste sentido, afirmam que plano de negócios nada mais é que a formalização de todo um conjunto de dados e informações sobre o empreendimento futuro, definindo suas principais condições e características, que possibilita uma análise de viabilidade, bem como de seus riscos, facilitando assim sua implantação.

O plano de negócios é um documento onde constam todas as informações da implantação do novo negócio, detalhando suas características, como localização, custos, tributação, quadro de pessoal, tornando possível a verificação da viabilidade do negócio.

Sertek (2007, p. 186) diz que:

[...] a importância do plano para o empreendedor dá-se pela possibilidade de melhor visão do conjunto, pela verificação ou definição de expectativa de potencial de

lucro, pela clareza das etapas do negócio, pois é um documento chave para se fazer revisões e retificar o rumo. Esse documento torna-se útil para visualização e portanto para nortear as decisões a serem tomadas com os demais sócios, que também devem compartilhar da mesma visão do negócio, sendo absolutamente necessário para obter apoio de investidores e fornecedores.

O plano de negócios possibilita ao empreendedor prever dificuldades anteriormente à abertura do negócio, podendo minimizá-las ou até mesmo extingui-las. O autor cita o apoio de investidores e fornecedores, que são os meios para levar o negócio adiante quando não se tem capital próprio. E para apresentar o empreendimento aos investidores e fornecedores, nada mais apropriado que o plano de negócios por conter as informações necessárias para análise da viabilidade.

Para Dornelas (2008, p. 84-85) com o plano de negócios é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para seu negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores capitalistas de risco etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Sertek (2007) e Dornelas (2008) destacam a possibilidade do empreendedor de, através do plano de negócios, prever erros antes mesmo da efetividade do mesmo e realizar ações corretivas para o futuro.

Segundo Degen (1989, p. 17-18), o sucesso na elaboração de um negócio próprio depende do desenvolvimento de três etapas: a primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio e coletar informações sobre ele. Segunda, consiste em desenvolver o conceito de negócio, identificar os riscos, experiências similares e potencial de lucro e crescimento, através dos quais se definirá a estratégia competitiva a adotar. E numa terceira etapa, realizar o levantamento das necessidades de recursos, bem como suas fontes até sua completa operacionalização.

Para Chiavenato (2008) para se obter um resultado satisfatório com o plano de negócios, as etapas demonstradas no Quadro 2 deverão ser realizadas:

Quadro 2: Etapas Plano de Negócios

Etapas	Descrição
Faça uma análise completa do setor em que a nova empresa irá funcionar:	Perfil do cliente; Características do mercado; Características da concorrência; Cenário econômico, social e tecnológico.
Faça um levantamento completo sobre as características do novo empreendimento:	Características do produto/serviço a ser ofertado; Preço e condições de venda; Formatação jurídica do empreendimento; Estrutura organizacional.
Elabore um plano estratégico para o novo empreendimento:	Previsão de vendas; Planejamento de produção; Previsão de despesas gerais em fluxo de caixa; Balancete simulado.
Faça um resumo executivo das informações:	Condensação e resumo de todas as informações acima relatadas.
Revise cuidadosamente todo o conjunto para obter consonância:	Relação de todos os custos, preços, previsões e despesas que compõem o plano para verificar sua viabilidade e confiabilidade.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 134)

Para o autor, essas são as etapas essenciais para a realização do plano de negócios. Inicialmente deve-se realizar o plano mercadológico, obter as informações sobre o setor que o novo negócio irá atuar as características dos principais concorrentes e do mercado no qual será inserido, as necessidades dos possíveis clientes e suas preferências, e, além disso, analisar o cenário econômico, social e tecnológico, estes são de suma importância.

O empreendedor de acordo com Dolabela (1999) é aquele que pratica o empreendedorismo relacionado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócio. E sem inovação não há novos negócios de sucesso.

Na próxima etapa, é realizado o plano estratégico, o levantamento das características do novo empreendimento, os detalhes dos produtos e serviços que serão vendidos, assim com o preço e as condições de pagamento. Outro ponto é a definição da personalidade jurídica, analisar os tributos incidentes para escolher o mais viável enquadramento jurídico na constituição da empresa perante o Estado. E a estrutura organizacional onde será definido o organograma da empresa, assim como a função de cada indivíduo na organização.

Em uma terceira etapa, no plano financeiro serão realizados relatórios com previsões de vendas, planejamento da produção para a demanda prevista, os gastos necessários para o funcionamento da empresa, e a simulação de um balancete para visualização do andamento da empresa.

Chiavenato (2008) indica que subsequente à essas etapas, realize-se um resumo executivo das informações até então levantadas relacionando os custos, preços, previsões e despesas que compõem o plano. E ressalta que o plano de negócios deve ser constantemente revisado para verificar sua viabilidade e sua confiabilidade.

2.2.1 Estrutura do Plano de Negócios

Para desenvolver o plano de negócios temos várias estruturas disponíveis nas literaturas, porém o destaque é que o empreendedor não tente adaptar seu plano de negócio a algum já pronto. O correto é que ele use-os como modelo e não como padrão.

Degen (2009, p. 210) diz que quando o candidato a empreendedor “não sabe como iniciar o plano de negócios [...] e tenta adaptar algum plano encontrado em um livro [...] cria um plano confuso e pouco objetivo, uma vez que a realidade de cada negócio é diferente”.

Cada novo empreendimento tem uma ideia e uma visão diferente, por isso o empreendedor não pode simplesmente “preencher” um plano de negócio pronto, pois se corre o risco de o documento não ser objetivo e se tornar confuso.

De acordo com Dornelas (2008) cada negócio possui suas particularidades e semelhanças, portanto o plano de negócios não é uma estrutura rígida e específica, e sim flexível e adaptável ao negócio imaginado. Mesmo não sendo possível definir um padrão estrutural, o autor defende que qualquer plano de negócios deve possuir uma estrutura mínima de seções para um completo entendimento do negócio. Essa estrutura dá ao plano um raciocínio lógico e organizado das informações, possibilitando a qualquer leitor visualizar como a empresa é organizada, seus objetivos, produtos e serviços, mercado, estratégia de marketing e vendas e situação financeira.

Para Ferreira (2010) no desenvolvimento de um plano de negócio deve-se evitar demasiada criatividade, antes é necessário seguir uma estrutura convencional para o projeto conforme mostra Quadro 3:

Quadro 3: Estrutura Convencional do Plano de Negócios

- Capa e índice
- Introdução / sumário executivo
- Apresentação do negócio
- A equipe fundadora e de gestão
- Apresentação da empresa e sua estrutura
- A análise do meio ambiente e do setor
- O plano de marketing e análise do mercado
- A estratégia da empresa
- O plano de organização e de recursos humanos
- O plano de produção ou operações
- O plano econômico-financeiro
- Plano / calendário de implementação
- Anexos

Fonte: Adaptado de Ferreira (2010, p. 264)

No quadro, pode-se observar os itens gerais, apontados por Ferreira (2010). Esses itens deverão ser usados pelo empreendedor como norte para desenvolvimento do plano. Itens como apresentação do negócio, análise do mercado, estratégia da empresa e plano financeiro deverão ter uma atenção maior por parte do empreendedor.

Ferreira (2010, p.265) ressalta que o plano de negócio deve ser escrito em uma linguagem simples, coerente, concisa e completa. É essencial ser objetivo e incluir dados e previsões realistas que consigam fundamentar e explicar o plano. O autor relata ainda, alguns dos motivos pelos quais um plano de negócio pode falhar: objetivos não realistas, falta de comprometimento por parte do empreendedor, falta de análise dos concorrentes e a análise do mercado-alvo não está bem fundamentada, porém ele ressalta que “todas essas lacunas são superáveis”, mostrando que quando se há interesse os pontos críticos podem ser superados.

Dornelas (2008, p. 90-91) sugere uma estrutura básica para pequenas empresas prestadoras de serviço, como demonstra a Quadro 4:

Quadro 4: Estrutura para Prestadoras de Serviços

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. O Negócio
4.1 Descrição do Negócio
4.2 Descrição dos Serviços
4.3 Mercado
4.4 Localização
4.5 Competidores (concorrência)
4.6 Equipe Gerencial
4.7 Estrutura Funcional
5. Dados Financeiros
5.1 Fontes dos Recursos Financeiros
5.2 Investimentos Necessários
5.3 Balanço Patrimonial (projetado para três anos)
5.4 Análise do Ponto de Equilíbrio
5.5 Demonstrativo de Resultados (projetado para três anos)
5.6 Projeção de Fluxo de Caixa (horizonte de três anos)
5.7 Análises de Rentabilidade
6. Anexos

Fonte: Dornelas (2008, p. 90-91)

A estrutura sugerida por Dornelas (2008) será utilizada como modelo para desenvolvimento deste trabalho. É um modelo mais sucinto e específico para empresas de prestadoras de serviços. Limitando-se a apresentar o negócio e os dados financeiros.

Outra questão acerca da estrutura do plano de negócios é o número de páginas necessárias para elaborar um plano. Dornelas (2008) afirma que “não existe um tamanho ideal [...] O que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo”.

O número de páginas não é um fator determinante na elaboração do plano de negócios, o objetivo é fazer o leitor entender a dinâmica do negócio.

Degen (2009, p. 211) complementa o texto acima dizendo que, além de depender do público para o qual se está desenvolvendo o plano de negócios, este “deve ser o mais conciso possível e não se perder em divagações que não contribuem para a compreensão, análise e avaliação do negócio”.

É fundamental que o texto escrito no plano de negócios seja objetivo, e dependendo do público-alvo, alguns tópicos podem ser mais detalhados ou não. Por exemplo, um plano de

negócios elaborado para captação de capital, onde o usuário é um gerente de banco, certamente o foco será na parte financeira do plano. Já um plano de negócios apresentado para potenciais investidores, deverá ter ênfase na análise de mercado e oportunidades de crescimento. Enfim, a elaboração, a estrutura e a estratégia a ser utilizada no plano de negócio dependerão, principalmente, do usuário do mesmo.

2.3 CONTEÚDO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Neste subgrupo da fundamentação teórica será abordado o conteúdo do plano de negócios: a definição do negócio, aspectos mercadológicos, aspectos estratégicos e aspectos financeiros seguindo o modelo sugerido por Dornelas (2008).

Na estrutura têm-se os itens pré-textuais como a capa, o sumário e o sumário executivo e em seguida o desenvolvimento do plano. Os elementos pré-textuais são tão importantes quanto o desenvolvimento, pois nestes será apresentada a empresa.

2.3.1 Definição do Negócio

De acordo com Sertek (2007), para a elaboração do plano de negócios é preciso, primeiramente, responder questões relativas aos seguintes aspectos:

1. Definições básicas

- a. Qual é o negócio da empresa? O motivo da sua criação e seus objetivos.
- b. Qual o ramo do negócio? Em qual segmento atuará? Que tamanho será e qual a participação no mercado?
- c. Quais produtos ou serviços serão oferecidos
- d. Quais são os clientes? Perfil. Quais são as necessidades dos clientes? Qual será a forma de atender às necessidades dos clientes?
- e. Por que escolheu essa localização?
- f. Qual o quadro de pessoal necessário para início das atividades?
- g. Legalização da empresa.
- h. Formas de financiamento do negócio. Capital próprio? Capital de terceiros?

Responder as estas perguntas, que são essenciais para iniciar o plano, permite ao empreendedor alinhar diretrizes para as operações da empresa.

O SEBRAE (2008) reforça que com pesquisas, estudo e identificação da prática do dia-a-dia o empreendedor construirá suas próprias respostas, conseqüentemente terá o mínimo de domínio acerca do negócio e isso o ajudará a ter chances reais de viabilidade.

2.3.2 Aspectos Mercadológicos

É nesta seção que se faz a análise do mercado. Conhecer os possíveis concorrentes, potenciais clientes e fornecedores é o ponto inicial para qualquer negócio. É através desses levantamentos que o plano estratégico será delineado.

Cobra (2009, p. 56) relata que:

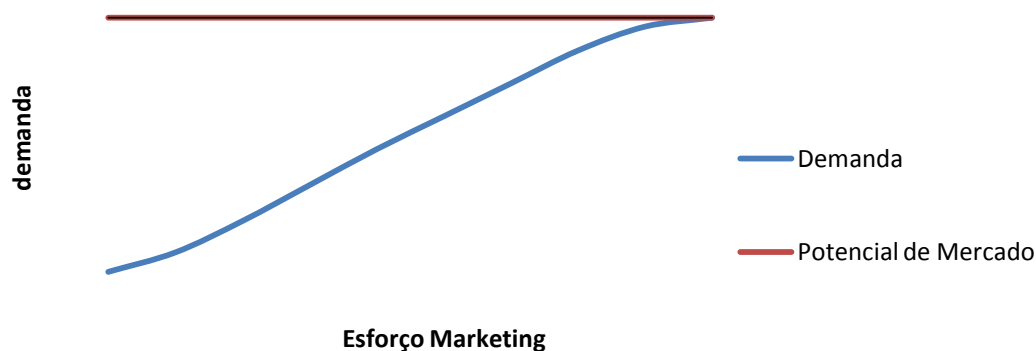
o mercado é a razão de ser para qualquer organização, seja ela industrial, agrícola, comercial ou de serviços. Sem a existência de um mercado comprador para seus produtos ou serviços nenhuma empresa sobrevive. [...] Independentemente da natureza de seus produtos ou serviços, toda organização em algum momento de sua existência defronta-se com o dilema da identificação de mercados e com a conseqüente busca de sua quantificação. Isso significa a necessidade de, por meios empíricos ou técnicos, estimar a demanda de produtos e serviços. Ou seja, estimar as possibilidades de vendas.

O mercado é um aglomerado de pessoas com possibilidade e desejo de comprar um produto ou serviço, as empresas dependem dessas pessoas para geração de riqueza e para manter a organização viva. Porém, a definição de mercado nos leva a outras questões, a demanda de mercado e o potencial de mercado para tais produtos/serviços.

De acordo com Cobra (2009, p.56), demanda é “o volume total que pode ser comprado por um grupo definido de consumidores, em uma área geográfica definida, num determinado período de tempo, num definido meio ambiente e sob um apropriado programa mercadológico”.

E potencial de mercado, segundo o mesmo autor, é a estimativa máxima de vendas para todas as empresas de um mesmo setor, durante certo período de tempo. O Gráfico 1 nos mostra a diferença entre os dois conceitos:

Gráfico 1: Demanda e Potencial de Mercado



Fonte: Adaptado de Cobra (2009, p. 56)

Por mais amplo e eficiente que seja o esforço de marketing, ele não convencerá todas as pessoas a consumirem todos os produtos ou serviços de determinado setor. Segundo o autor, a curva de demanda somente será igual ao potencial de mercado no infinito. A propaganda e a publicidade ficam saturadas e os esforços não surtem mais efeitos.

Sintetizando, demanda é o volume que pode ser comprado por um grupo de pessoas e potencial de mercado é a soma total da quantidade máxima, em unidades ou valor monetário, que as empresas têm a oferecer aos possíveis clientes.

Para se estimar o potencial de mercado em números absolutos, pode-se usar o conceito de Potencial Total de Mercado (PMT), definido por Cobra (2009) do seguinte modo:

$$PMT = N \times Q \times P$$

Onde:

PMT = quantidade total que um mercado tem possibilidade de absorver de um determinado produto ou serviço;

N = número de compradores do produto no mercado considerado sob dadas condições;

Q = quantidade média comprada por um comprador médio

P = preço médio de cada unidade do produto ou serviço

Cobra (2009) ensina que para calcular será necessário o número estimado de compradores, a quantidade média adquirida por um comprador médio e o preço médio praticado que pode ser obtido diretamente do mercado. O resultado será o potencial de mercado em números absolutos que significa a possibilidade total de consumo do produto ou serviço.

Esse resultado evidencia ao empreendedor o potencial total de mercado em uma dada região. E se nesta mesma região houver outros concorrentes, esse número poderá ser dividido pela quantidade dos mesmos, obtendo a quantidade potencial de mercado relativa a cada empresa.

Na composição da análise de mercado, Salim et al (2005) evidencia algumas práticas:

1. Realizar projeções sobre o mercado – verificar o potencial e desempenho recente do mercado, fazer projeções em vários cenários (normalmente um otimista, um realista e um pessimista).
2. Verificar segmentação do mercado – nem toda empresa suporta atender toda segmentação de um dado setor, o empreendedor pode focar em uma parcela do mercado dentro de determinado setor, desde que sua demanda possa ser reconhecida separadamente de outro segmento.
3. Analisar o quanto o mercado é sensível a alguns fatores – a demanda pelo produto/serviço pode variar quanto aos fatores: preço, concorrência, produtos/serviços substitutos ou complementares, prestígio da marca, treinamento oferecido.
4. Analisar a concorrência – seus pontos fortes e fracos, o tipo de produto/serviço oferecido, preço, reputação, tecnologia, segmentação que opera.
5. Avaliar o comportamento dos clientes – sugere-se realizar uma pesquisa de mercado para determinar características do mercado, suas expectativas, necessidades, aceitação ou rejeição da ideia.

Na realização dessas práticas é importante salientar que a confiabilidade dos dados obtidos implica diretamente para que os resultados sejam considerados satisfatórios e para que o plano de negócios confirme o propósito para o qual foi desenvolvido.

2.3.3 Aspectos Estratégicos

A estratégia da empresa dar-se-á pela análise conjunta dos dados obtidos no plano mercadológico.

Degen (2009, p. 142) diz que “nos negócios, como em qualquer jogo, vence aquele que estiver mais bem preparado, jogar melhor e usar a melhor estratégia competitiva do que os concorrentes”.

O autor acima compara negócio como jogo, pois os empreendedores assim como os jogadores, têm que ter habilidades vistas no segundo. Visão lógica, global e estratégica do jogo. Estar à frente dos oponentes nestes quesitos é essencial para se tornar um vencedor.

Para Salim (2005) alguns dos pontos a serem seguidos na estratégia da empresa são:

1. O segmento que a empresa irá atuar em relação aos seus concorrentes;
2. Utilizar um caso de sucesso como referência, se houver;
3. Definir os produtos/serviços que serão oferecidos, assim como preço, método de abordagem dos clientes, localização da empresa;
4. A estratégia de preços, abrangendo descontos, formas de pagamentos e créditos, formação do preço;
5. Previsões de vendas. As previsões deverão ser anuais, mas com acompanhamentos mensais com os dados reais;
6. Alianças estratégicas deverão ser analisadas. O marketing cooperativo pode ser considerado uma eficiente estratégia, pois duas ou mais organizações, cujos produtos/serviços não competem entre si, juntam seus esforços de marketing, atraindo mais clientes e reduzindo custos;
7. Descrever as etapas necessárias, incluindo os responsáveis, as datas e o orçamento necessário cada etapa.

A estratégia do novo negócio deverá levar em consideração todas variáveis que podem sensibilizar o resultado da empresa. Fatores como concorrentes, preços, necessidades dos clientes e despesas para operação da empresa deverão ser analisados periodicamente pelos gestores da empresa e repensados, caso não se obtenha o resultado desejado.

Dolabela (1999) ainda complementa que é nesta etapa, no plano estratégico, que são definidos os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da missão e visão da empresa.

E para Bernardi (2003), o plano estratégico equivale ao sistema global, onde serão destacados os riscos e as oportunidades encontradas no mercado e também seus pontos fracos que deverão ser trabalhados de maneira apropriada para resolução dos mesmos, com intuito de transformá-lo em ponto forte.

2.3.4 Aspectos financeiros

A análise dos aspectos financeiros de um novo negócio concerne à quantidade de recursos necessários e os riscos assumidos no desenvolvimento das atividades. Além de analisar índices de desempenho para verificar a viabilidade do novo empreendimento.

Para Degen (1989, p. 189) “é importante que a análise financeira seja clara e bem-consubstanciada, por meio de dados e da própria descrição do negócio, para que não surjam dúvidas capazes de arruinar toda credibilidade do plano do negócio. Uma boa análise financeira é fundamental para convencer possíveis investidores a se interessarem pelo negócio”.

Essa etapa do plano de negócio é de extrema importância, pois é nela que será testada a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

Salim et al (2005) dizem que é na análise financeira que serão respondidas perguntas como: A empresa é lucrativa? Após quanto tempo da sua constituição? Quanto será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto que a empresa seja autossustentável?

Dornelas (2008) indica que para realizar a análise financeira, faz-se necessário o uso de indicadores. E para isso são usados os seguintes métodos:

- 1 – Ponto de equilíbrio;
- 2 – Prazo de *Payback*;
- 3 – VPL (Valor Presente Líquido);
- 4 – TIR (Taxa Interna de Retorno).

Com esses índices o empreendedor poderá visualizar se o negócio é viável ou não, qual o prazo de retorno do investimento inicial, qual o ponto onde o negócio não gerará lucro e nem prejuízo e qual a taxa de retorno que o negócio gerará.

2.3.4.1 Ponto de Equilíbrio

No ponto de equilíbrio não há ganho nem perda, nem lucro nem prejuízo, como o próprio nome já diz.

Dornelas (2008) considera uma importante ferramenta gerencial, as receitas provenientes de vendas equivalem à soma dos custos fixos e variáveis, possibilitando ao empreendedor saber em que momento seu empreendimento começa a gerar lucro.

Martins (2008, p.261) completa que o “[...] Ponto de Equilíbrio será obtido quando a soma das Margens de Contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os Custos

e Despesas Fixas [...]”, e para calcular o ponto de equilíbrio, o autor demonstra a seguinte fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MCu}$$

Onde:

PE = ponto de equilíbrio

CF = custos fixos

MCu = margem de contribuição por unidade vendida

Essa fórmula permite visualizar quanto de receitas menos custos e despesas variáveis serão suficientes para cobrir todos os gastos fixos. Não gerando lucro e nem prejuízo. E é a partir desse ponto de equilíbrio que o empreendedor terá a possibilidade de calcular o lucro esperado no negócio.

Martins (2008) define margem de contribuição por unidade como sendo a diferença entre preço de venda e os custos e despesas variáveis de cada produto. Neste método cada produto ou serviço absorve para si, somente custos e despesas variáveis diretamente relacionados com o produto ou serviço. O autor define custo variável como sendo aquele custo que varia conforme a quantidade de vendas e custo fixo, independente da venda, continuará sendo gerado.

Na visão gerencial, esse método é muito válido, pois os resultados obtidos sofrerão influência do volume de vendas e não da produção.

2.3.4.2 Prazo de Payback

Este índice proporciona ao empreendedor visualizar através de fluxo de caixa qual o prazo para o retorno do investimento inicial.

Segundo Dornelas (2008), é uma técnica que utiliza o fluxo de caixa para medir o tempo necessário para recuperação do capital inicialmente investido. Quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, mais atraente é o projeto de investimento.

Porém, Longenecker et al (1997 apud DORNELAS, 2008, p. 159-160), essa técnica apresenta duas fraquezas fundamentais:

Não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro, e não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*. As

técnicas de fluxo de caixa descontado são as melhores formas de avaliar as decisões de investimento.

O valor do dinheiro, quando não a vista, tem variação no seu valor devido a taxas de juros e poder de compra. Por isso o ideal é calcular o prazo de *payback* com o fluxo de caixa descontado, pois este traz o valor presente líquido.

2.3.4.6 Valor Presente Líquido

Este índice dá ao empreendedor a visão de viabilidade quanto ao investimento quando o valor presente de todas as entradas for maior que todas as saídas, também em valor presente. Este índice normalmente é usado para planejamentos em longo prazo.

Dornelas (2008, p. 160) explica que para medir o valor presente líquido, VPL, “faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente”.

O autor explica o assunto, onde se descontam os futuros fluxos de caixa após os impostos para seu valor presente, e depois subtrai o investimento inicial. Se o resultado der positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Para cálculo do VPL, é necessário seguir a fórmula, conforme Dornelas (2008) aponta:

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV$$

Onde:

VPL = valor presente líquido

Fn = fluxo de caixa após impostos no ano n

N = vida do projeto em anos

K = taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)

INV = investimento inicial

Degen (2009, p. 1960) reforça que:

Valor presente líquido maior do que zero ($VPL > 0$) indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o candidato a empreendedor está recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, está aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento. O valor presente líquido é positivo quando a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento

esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores.

Resumindo, se no negócio foi investido um montante, e seus fluxos futuros trazidos a valor presente líquido forem maior que esse valor investido, o negócio é viável.

2.3.4.7 Taxa Interna de Retorno

Através desse índice, o empreendedor pode verificar que taxa de retorno ele terá quando o investimento inicial for igual ao valor presente líquido.

Para Degen (2009), a Taxa Interna de Retorno, TIR, é um complemento ao cálculo do valor presente líquido. A TIR, segundo o autor, determina a remuneração ou a taxa de retorno do investimento em um novo negócio.

Dornelas (2008) diz que para calcular a TIR, basta igualar a fórmula do VPL à zero. Assim descobre-se a taxa de desconto (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, significa que o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado.

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV = 0$$

Dornelas (2008) indica também que devemos utilizar os demonstrativos contábeis como base de dados para realizar a análise financeira, onde o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o demonstrativo de fluxo de caixa, são os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios, levando em consideração um horizonte de três anos, sendo que o fluxo de caixa deve ser detalhado mensalmente.

Por meio desses demonstrativos é possível realizar as análises de viabilidade do negócio e o retorno financeiro.

2.3.4.8. Balanço Patrimonial

Neste demonstrativo contábil pode-se visualizar a situação financeira da organização em determinado data.

Salazar (2004, p. 17) afirma que o balanço patrimonial, é “o principal relatório de controle do desempenho financeiro da empresa”. O autor declara que o indivíduo que decida

formar uma organização, terá de iniciar seu planejamento pelo balanço patrimonial para, dessa maneira, ter elementos adequados na tomada de decisões inerentes ao empreendimento.

Marion (2007) reafirma quando diz que na análise dos demonstrativos, a maior ênfase deve ser dada ao balanço patrimonial (BP) e a demonstração do resultado (DRE), uma vez que, são nelas que são evidenciadas a situação financeira (identificada no BP) e a situação econômica (identificada no BP juntamente com a DRE).

Dornelas (2008) declara que o BP “reflete a posição financeira da empresa em determinado momento”, portanto, estático.

A estrutura do BP conforme Lei nº 11.941 de 2009, pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5: Estrutura do Balanço Patrimonial após Lei nº 11.941 de 2009.

ATIVO	PASSIVO E PL
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
<i>Realizável a Longo Prazo</i>	Patrimônio Líquido
<i>Investimentos</i>	<i>Capital Social</i>
<i>Imobilizado</i>	<i>Reservas de Capital</i>
<i>Intangível</i>	<i>Ajustes de Avaliação Patrimonial</i>
	<i>Reservas de Lucros</i>
	<i>Ações em Tesouraria</i>
	<i>Prejuízos Acumulados</i>

Fonte: adaptado de Marion (2007, p. 60); Brasil (2009)

A estrutura do BP, alterada pela Lei nº 11.941 de 2009, teve sua grande mudança quanto aos subgrupos do ativo e do passivo, estes agora divididos somente em Circulante e Não Circulante. Quanto à extinção da conta Permanente e Diferido do ativo e inclusão do Intangível. E no patrimônio líquido as mudanças foram referentes ao uso da conta de Lucros Acumulados, que para sociedades de capital aberto todo lucro deverá ser distribuído e, a inclusão da Conta Ajuste de Avaliação Patrimonial.

Conforme Salazar (2004, p. 21), o BP é formado por duas colunas, a coluna do Ativo e a coluna do Passivo:

Ativo constitui a representação, em termos monetários, de todos os bens e direitos de propriedade da empresa, ou seja, descreve os recursos investidos pela empresa. Passivo se refere às obrigações contraídas com terceiros, ao capital comprometido pelos proprietários e aos lucros que foram reinvestidos na empresa.

No ativo pode-se visualizar todos os bens e direitos da empresa, ou seja, disponibilidades, carteira de clientes, estoques, imobilizados, investimentos. Já no passivo,

observa-se as obrigações da empresa, sejam elas para com terceiros (fornecedores, impostos, salários, empréstimos), sejam elas perante os sócios (patrimônio líquido).

Salazar (2004) ressalta que no grupo passivo está incluído o Patrimônio Líquido que é composto pelo capital investido dos proprietários e pelo reinvestimento dos lucros da empresa.

2.3.4.9 Demonstração de Resultados

Neste demonstrativo contábil a posição econômica da organização pode ser observada. São registradas todas as despesas e receitas de um período determinado, e na confrontação das mesmas, chega-se ao resultado da empresa: Lucro ou Prejuízo.

Salazar (2004) apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício, (DRE), como um relatório que confronta as receitas e despesas pertencentes a um período específico, portanto esta demonstração é dinâmica.

A estrutura da DRE conforme Lei nº 11.941 de 2009, pode ser observada no Quadro 6.

Quadro 6: Estrutura da DRE após Lei nº 11.941 de 2009.

Demonstração do Resultado do Exercício
RECEITA BRUTA (Vendas ou Serviços) (-) DEDUÇÕES E ABATIMENTOS Impostos s/ vendas (ICMS ou ISS, CONFINS, PIS), Vendas anuladas e descontos incondicionais concedidos. (=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (-) CUSTOS DAS MERCADORIAS, SERVIÇOS OU PRODUTOS (=) LUCRO BRUTO (-) DESPESAS GERAIS; VENDAS; ADMINISTRATIVAS (+/-) RECEITAS/DESPESAS COM INVESTIMENTOS (+/-) OUTRAS RECEITAS/DESPESAS (=) RESULTADO ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS (+/-) RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS (=) RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS S/LUCRO (-) PROV. P/ CONTRIBUIÇÃO SOCIAL (-) PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA (=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS O IMPOSTO DE RENDA CSLL (-) PARTICIPAÇÕES (=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Fonte: adaptado de Marion (2007, p. 61-62); Brasil (2009).

Antes da Lei nº 11.941 de 2009, a estrutura da DRE dividia receitas/despesas operacionais de outras receitas/despesas. Essa mudança deve-se a convergência das regras contábeis brasileiras às internacionais.

Para Dornelas (2008, p. 153) a DRE é:

uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da empresa em determinado período. [...] no final a soma de lucros ou prejuízos que [...] não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

Sintetizando citação do autor acima, todo final de exercício o saldo apurado na DRE será transferido para o BP, alterando assim o patrimônio líquido e zerando o saldo da DRE. Diferentemente do BP que soma suas movimentações aos saldos anteriores, a DRE em todo início de exercício estará zerada, para justamente, demonstrar a posição econômica daquele exercício.

Marion (2007, p. 112) explica que “no próximo período, apurar-se-á despesa e receita começando-se do zero”.

Portanto a dinâmica da DRE funciona da seguinte forma: apuram-se todas as despesas e receitas do período, preenchendo a estrutura demonstrada no Quadro 4. Ao final, resultará o resultado do período, que poderá ser lucro ou prejuízo. Esse resultado será transferido para o patrimônio líquido no BP, alterando assim sua posição e zerando a DRE. No próximo período a DRE começará do zero para apuração do resultado.

Com essa demonstração é possível verificar quanto, economicamente, a empresa dá de retorno aos seus investidores.

2.3.4.10 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é considerado por Dornelas (2008) como a principal ferramenta do plano financeiro do empreendedor.

É neste que considerações acerca dos prazos de pagamento e recebimentos deverão ser analisados para o caixa não ficar negativo e consequentemente não recorrer a empréstimos bancários.

Marion (2007) explica que o fluxo de caixa demonstra todas as variações que a conta Caixa teve durante determinado período. Todas as entradas e saídas no caixa são evidenciadas.

Salim et al (2005, p. 110) conceituam:

O **FLUXO DE CAIXA** representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas. (grifo do autor).

No fluxo de caixa, o empreendedor poderá analisar se é viável ou não vender produtos a prazo, realizar queima de estoque, conceder descontos, realizar aplicações, entre outros métodos para equilibrar seu caixa. É nesta demonstração que serão apontadas as sobras ou faltas de caixa para o empreendedor planejar suas ações futuras.

No Quadro 7, o fluxo de caixa recomendado por Dolabela (2008, p. 222).

Quadro 7: Estrutura de Fluxo de Caixa.

FLUXO DE CAIXA	ANO 1	ANO 2	ANO 3
1. Investimento Inicial			
2. Saldo de Caixa Inicial			
3. Total de Entradas			
3.1 Receita de Serviços/Vendas			
3.2 Receitas Financeiras			
3.3 Empréstimos			
3.4 Outras Receitas			
4. Total de Saídas			
4.1 (-) Despesas com Pessoal Administrativo			
4.2 (-) Despesas com Diretoria			
4.3 (-) Despesas Comerciais			
4.4 (-) Despesas Gerais			
4.5 (-) Manutenção e Conservação			
4.6 (-) Impostos			
4.7 (-) Provisão para Imposto de Renda			
4.8 (-) Despesas Financeiras			
4.9 (-) Depreciação (não desembol.)			
5. Fluxo do Período			
6. (-) Reserva de Capital			
7. (+) Depreciação			
8. Saldo Acumulado de Caixa			

Fonte: adaptado de Dolabela (2008, p. 222)

A estrutura do fluxo de caixa visa registrar todas as entradas e saídas de caixa efetuadas na organização. A depreciação é registrada tanto na saída como na entrada, apenas para lembrar o empreendedor que em algum momento ele terá que desembolsar esse valor para renovar seus equipamentos.

O ideal segundo Dornelas (2008) no planejamento de caixa é que este seja efetuado num horizonte de três anos. Com essa projeção é possível calcular os índices de desempenho.

3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Neste capítulo foi elaborado o Plano de Negócios com o modelo proposto por Dornelas (2008) para empresas prestadoras de serviços, o modelo está representado no subcapítulo 2.2.1 no quadro 4. Alguns tópicos dessa estrutura foram adaptados pela autora por se tratar de um trabalho acadêmico, porém na sua maioria será utilizado o passo a passo de Dornelas (2008).

Este Plano de Negócios é específico para uma pequena Academia Desportiva no bairro Bela Vista, em Palhoça, SC.

3.1 CAPA

Segundo Dornelas (2008) a capa contém as seguintes informações, demonstrada posteriormente no Quadro 8:

- Nome da empresa;
- Endereço da empresa;
- Telefone;
- Endereço eletrônico do sitio e endereço eletrônico;
- Logotipo;
- Sócios;
- Mês e ano que o plano foi realizado;
- Nome de quem fez o plano de negócios.

Quadro 8: Capa do Plano de Negócios

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 113)

3.2 SUMÁRIO

O sumário do plano de negócios é essencial e deve conter os títulos de todas as seções do plano, suas subseções e suas respectivas páginas.

Para Dornelas (2008) o sumário é imprescindível. Normalmente, cada usuário do plano de negócio se interessa por uma seção específica, e o sumário organizado e detalhado, causa uma boa impressão ao leitor.

3.3 SUMÁRIO EXECUTIVO

Seguindo os passos ditados por Dornelas (2008) nesta seção deve constar o resumo global do plano, preparando e atraindo o leitor para uma leitura com mais atenção e interesse.

A ideia do negócio surgiu a partir da observação da autora ao redor de sua residência, que é situada em um Condomínio Residencial no bairro Bela Vista. Próximo ao condomínio não tem nenhum tipo de comércio, necessitando de algum meio transporte para qualquer movimentação fora do mesmo. Outro motivo foi devido à grande movimentação de moradores praticando exercícios como corridas, caminhadas, voleibol e futebol.

Os candidatos a empreendedores, Sabrina dos Santos Valentim, formanda de Ciências Contábeis, e Marcone dos Santos, representante comercial, não têm experiência na área de academias, porém estão com enorme vontade de conhecer o setor e empreender neste ramo.

Este plano os ajudará a ter o conhecimento mínimo necessário de alguns fatores: potenciais clientes, concorrentes, fornecedores, investimento inicial, equipamentos, quadro de pessoal, para analisar se é viável ou não a abertura da academia.

3.4 O NEGÓCIO

3.4.1 Descrição do Negócio

Dornelas (2008) demonstra que esta seção apresenta um breve resumo da organização, procurando mostrar o porquê da sua criação, qual seu propósito, a natureza dos serviços, como se desenvolverá, qual seu modelo de negócio e os seus diferenciais.

A academia Vida Nova será criada em 2013 para satisfazer a demanda dos serviços de uma academia desportiva para os moradores do Condomínio Residencial Terra Nova e para demais moradores do bairro Bela Vista, em Palhoça, SC. Esta organização terá como principal diferencial a localização, onde seus clientes poderão ir a pé até a academia, e o baixo custo para seus potenciais clientes. As projeções do mercado indicam um crescimento pela procura dos serviços desportivos oferecidos pelas academias. O quadro de pessoal contará com professores formados em Educação Física, com vasta experiência e qualificação. A Diretora Administrativa é Sabrina S. Valentim, formanda em Ciências Contábeis e trabalhou durante três anos em uma empresa privada na área contábil, tendo acesso a muitas informações gerenciais, e o Diretor Comercial Marcone dos Santos, é representante

comercial, com experiência na área de vendas há cinco anos. Os equipamentos serão adquiridos novos, proporcionando novidades e modernidade à organização.

3.4.2 Descrição dos Serviços

Dornelas (2008) indica que nesta seção sejam detalhados os serviços oferecidos no momento da implantação, assim como também as expectativas para um futuro.

Inicialmente, a academia Vida Nova, oferecerá o serviço de musculação para seus clientes, com equipamentos modernos e indicados pelos melhores profissionais. Além disso, através de alianças estratégicas, a academia contará com o Espaço Saudável, onde serão oferecidos lanches, sucos e vitaminas essenciais para a manutenção de uma alimentação saudável e também oferecerá o serviço de avaliação médica e nutricional, primordial para o bom resultado dos exercícios praticados.

E com uma carteira de clientes já formada e o reconhecimento da academia diante de seus concorrentes, a organização implantará melhorias, num futuro próximo, como: aulas em grupo (jump, spinning, ginástica localizada, lutas, dança) conforme a necessidade dos clientes.

3.4.3 Mercado

Dornelas (2008) relata que esta seção é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios e também a mais difícil de desenvolver, pois a estratégia da organização dependerá deste. A abordagem do consumidor, a diferenciação em relação à concorrência, o valor agregado aos serviços, o crescimento do segmento, são questões que precisam ser conhecidas do empreendedor.

O mercado de academias desportivas está em ascensão no país, e a tendência é que esses números continuem aumentando.

Informações do sítio da Construtora Rodobens (2012), responsável pela construção do Condomínio Terra Nova, o condomínio tem aproximadamente 1300 casas construídas e ocupação de moradores em torno de 96%. Então há aproximadamente 3000 moradores no condomínio. Porém nem todos podem ser considerados potenciais clientes, pois neste total estão incluídas as crianças.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE, no censo de 2007 foram relatados em Palhoça 122.471 habitantes, sendo que 26% dessas são crianças até 14

anos. Então considerando esta mesma proporção, temos que o condomínio Terra Nova, tem aproximadamente 2.220 adultos. E esse será o número considerado para potenciais clientes.

3.4.4 Localização e Infraestrutura

A academia Vida Nova estará situada na Rua José João Barcelos, próximo do Condomínio Residencial Terra Nova, no bairro Bela Vista, em Palhoça – SC. A empresa será localizada no Centro Comercial Terra Nova que ainda não está construído.

Considerando uma sala comercial de aproximadamente 400m², levando em consideração o bom aproveitamento de espaço físico para proporcionar conforto e segurança aos alunos, a sala deverá conter:

- Recepção;
- Sala da administração;
- Sala para avaliação física e nutricional;
- Salas de musculação (foi observado que, no mercado concorrente, são utilizadas duas salas para musculação);
- Banheiros masculinos e femininos;
- Área para o Espaço Saudável;
- Almoxarifado.

Para um melhor aproveitamento de espaço físico, o empreendedor deverá calcular uma área de 2,25 metros quadrados para cada aluno nas salas de musculação. Divide-se a área física das salas de musculação por 2,25 metros quadrados e obtém-se o resultado. Para este estudo será considerado uma área física de 250 metros quadrados para as salas de musculação, resultando em aproximadamente 111 alunos. Ou seja, em um espaço físico de 250 metros quadrados será possível acomodar 111 alunos de forma segura e confortável. E considerando dez horas de funcionamento da academia, totalizará 1110 alunos durante um dia, chegando à sua capacidade máxima. Levando em consideração uma taxa máxima de ocupação de 70%, chega-se ao número de 777 alunos.

Estima-se que a locação do espaço idealizado custaria cinco mil e duzentos reais. Essa estimativa foi calculada por meio de pesquisas em sítios de imobiliárias da região, que apontam entre R\$ 10,00 e R\$ 16,00 o metro quadrado alugado de salas comerciais em Palhoça. Foi considerada a média dos extremos, chegando a R\$ 13,00 o metro quadrado alugado.

3.4.5 Concorrentes

Para Dornelas (2008), o empreendedor precisa identificar seus concorrentes diretos e indiretos. Concorrentes diretos são aqueles que têm serviços similares aos seus, influenciando de forma direta o nicho de mercado. E concorrentes indiretos são aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir outros produtos/serviços.

A concorrente direta da academia Vida Nova é a Academia Top Fitness, que oferece os serviços de musculação, pilates, nutricionista, boxe, muay thai, jiu jitsu e MMA. A mensalidade cobrada para aulas de musculação é de R\$ 60,00, dado observado pela autora em 2012.

E os concorrentes indiretos considerados neste estudo, são as academias de maior porte, que não estão próximas ao condomínio, porém muitas pessoas trabalham e estudam fora do perímetro do condomínio e podem optar praticar exercícios longe de casa.

3.4.6 Equipe Gerencial

A equipe gerencial será composta pelos sócios: Sabrina dos Santos Valentim e Marcone dos Santos.

Serão contratados dois professores formados em Educação Física, e mais dois estagiários para auxiliarem nas atividades relacionadas aos treinamentos, e uma recepcionista.

3.4.7 Estrutura Funcional

A estrutura funcional da organização será dividida pelas direções administrativa e comercial, conforme Figura 1:

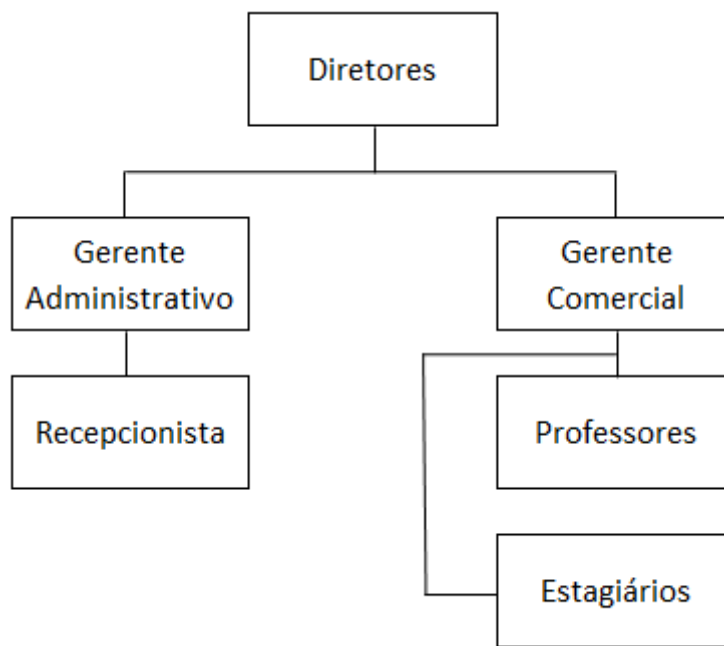


Figura 1: Organograma da academia Vida Nova

Fonte: Elaborado pela autora

A gerência administrativa será de responsabilidade de Sabrina S. Valentim, que terá como subordinada, a princípio, uma recepcionista. E a gerência comercial será responsabilidade de Marcone dos Santos, que terá como subordinados os professores de musculação e os estagiários. Por se tratar de uma pequena empresa, os sócios também fazem papel dos diretores.

3.3 DADOS FINANCEIROS

Nesta seção serão demonstrados os investimentos necessários e as análises para verificar a viabilidade da academia desportiva.

3.3.1 Fontes dos Recursos Financeiros

Para iniciar o negócio, será necessário fazer um empréstimo junto a Caixa Econômica Federal, CEF, para comprar os equipamentos necessários, os móveis e utensílios e para demais gastos necessários para a implantação da empresa, será necessário um montante de R\$ 140.000,00 (cento e quarenta mil reais).

Do montante total necessário, R\$ 140.000,00 será integralizado pelos sócios e a outra metade será captada da CEF, conforme Figura 5 a parcela ficaria em R\$ 4.342,64 para pagamento em 40 parcelas.

Número de parcelas:	40
Vencimento da primeira parcela:	15/01/2013
Taxa de juros ao mês (%):	0,94
Taxa de juros anual (%):	11,88
Valor solicitado (R\$):	140.000,00
Valor do IOF (R\$):	2.475,67
Valor da tarifa (R\$):	1.000,00
Valor dos juros de acerto (R\$):	751,06
CET - Custo Efetivo Total ao mês (%):	1,05
CET - Custo Efetivo Total anual (%):	13,57
Valor de cada parcela (R\$):	4.342,64
Total a prazo (R\$):	173.705,60
* Valor do IOF e da tarifa estão incluídos no valor das parcelas	

Figura 2: Simulação Giro Fácil Caixa

Fonte: CEF, 2012

A tabela detalhando as prestações, juros e taxas no empréstimo encontram-se no Anexo 1 deste trabalho. Todo o recurso para implantação do negócio virá de recursos de terceiros.

3.3.2 Investimentos Necessários

Para dar início ao negócio serão necessários investimentos em equipamentos de musculação, móveis para recepção, para o escritório e para os banheiros, assim como também utensílios para manutenção do negócio e gastos com regularização da empresa.

Na Tabela 1 estão discriminados os itens necessários para iniciar o negócio, resultando um total de R\$ 140.000,00.

Tabela 1: Investimento inicial necessário

Investimento inicial necessário	Valor Total
Máquinas e Equipamentos	R\$ 61.986
Móveis e utensílios	R\$ 15.566
Outras despesas com implantação	R\$ 28.200
Capital de giro	R\$ 34.248
	R\$ 140.000

Fonte: Elaborado pela autora

As discriminações dos gastos incorridos com a implantação poderão ser vistos detalhadamente no Apêndice 1.

Além dos gastos iniciais, o negócio incorre em outros gastos durante o ano, dentre eles custos fixos e variáveis.

- Depreciação: todos os bens do imobilizado (equipamentos, móveis e utensílios) sofrem depreciação em decorrência do uso ao longo do tempo. Para isso foi estipulado uma taxa de desgaste anual de 10% sobre o valor das máquinas e equipamentos e 20% sobre o valor dos móveis e utensílios, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2: Depreciação Imobilizado

Depreciação	Valor aquisição	%	Valor depreciação anual
Máquinas e Equipamentos	R\$ 61.986,00	10%	R\$ 6.198,60
Móveis e utensílios	R\$ 15.566,00	20%	R\$ 3.113,20
			R\$ 9.311,80

Fonte: Elaborado pela autora

- Custos: os custos que serão despendidos para a atividade da empresa, classificam-se em custos fixos e variáveis. Os gastos com água, luz, telefone, aluguel, despesas com encargos sociais, depreciação dos equipamentos, móveis e utensílios são considerados custos fixos, pois não variam conforme variação de alunos. Os custos variáveis representam as obrigações tributárias da empresa enquadrada no Simples.

Na Tabela 3 demonstram-se os custos fixos anuais que, por observação e comparação do mercado, estima-se em um custo anual de R\$ 162.932,00.

Tabela 3: Custos fixos estimados

Custos fixos	Valor anual
Salários	R\$ 55.933
Encargos	R\$ 23.827
Bolsa estágio	R\$ 1.500
Aluguel	R\$ 62.400
Telefone	R\$ 960
Material de expediente	R\$ 1.200
Material de limpeza	R\$ 1.800
Energia	R\$ 2.400
Água	R\$ 2.400
Manutenção	R\$ 1.200
Depreciação	R\$ 9.312
	R\$ 162.932

Fonte: Elaborado pela autora

Todos os custos aqui apresentados foram estimados de acordo com pesquisa no mercado concorrente.

3.3.4 Projeções de Cenários

Com base nas projeções de receitas e custos é possível verificar a viabilidade do negócio em diferentes cenários através da análise dos indicadores através dos demonstrativos contábeis.

A elaboração dos demonstrativos foi realizada em um horizonte de cinco anos. As projeções de impostos são baseadas no Simples Nacional, uma vez que esta modalidade é vantajosa para pequenas e microempresas.

Os cenários foram projetados conforme a capacidade máxima da academia e o número de moradores adultos no condomínio. O preço da mensalidade foi estimado conforme o mercado.

A taxa de retorno esperada do negócio será de 10%, maior que a taxa Selic 7,25% de novembro de 2012.

Para o cenário esperado, utilizou-se o número de 555 alunos, inicialmente, associados à academia. E os cenários pessimista e otimista com variação de 10% para baixo e para cima.

Tabela 4: Cenários quanto ao número de alunos

Cenários	Nº de alunos
Cenário Pessimista - 15%	333
Cenário Esperado - 25%	555
Cenário Otimista - 35%	777

Número de Moradores Total**2220**

Fonte: elaborado pela autora

Os percentuais utilizados para as projeções de alunos em cada cenário foram calculados levando em consideração a capacidade máxima da academia. Para o cenário esperado verifica-se na Tabela 5, a prospecção de receitas anualmente. Para fins de crescimento do negócio, foi considerado um aumento de 5% a cada ano nas mensalidades e um crescimento de 10% no número de alunos.

Tabela 5: Receita Anual

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total Anual	R\$ 499.500	R\$ 576.923	R\$ 666.345	R\$ 769.629	R\$ 888.922
Mensalidade	R\$ 75	R\$ 79	R\$ 83	R\$ 87	R\$ 91
Nº de alunos mensal	555	611	672	739	813

Fonte: Elaborado pela autora

Com as informações detalhadas até o momento é possível calcular a viabilidade nos diferentes cenários através dos indicadores abaixo:

- Ponto de Equilíbrio;
- Valor Presente Líquido;
- Prazo de Payback;
- Taxa Interna de Retorno.

3.3.4.1 Cenário Esperado

O cenário esperado leva em consideração os dados da Tabela 5. Verificando estes dados, gerou-se o seguinte fluxo de caixa, demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6: Fluxo de Caixa Cenário Esperado

FLUXO DE CAIXA	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Investimento Inicial	-140.000					
2. Saldo de Caixa Inicial		0	237.757	490.275	811.423	1.246.823
3. Total de Entradas		395.621	304.630	373.260	452.771	535.650
3.1 Receita Líquida de Serviços		255.621	304.630	373.260	452.771	535.650
3.3 Empréstimos		140.000				
4. Total de Saídas		-167.176	-61.424	-61.424	-26.683	-9.312
4.8 (-) Despesas Financeiras		-52.112	-52.112	-52.112	-17.371	
4.9 (-) Depreciação (não desembol.)		-9.312	-9.312	-9.312	-9.312	-9.312
4.10 (-) Gastos iniciais		-105.752				
5. Fluxo do Período		228.445	243.206	311.836	426.088	526.338
6. (-) Reserva de Capital						
7. (+) Depreciação		9.312	9.312	9.312	9.312	9.312
8. Saldo de Caixa	-140.000	237.757	252.518	321.148	435.400	535.650
9. Saldo Acumulado de Caixa	-140.000	237.757	490.275	811.423	1.246.823	1.782.473
Fluxo de Caixa Acumulado	-140.000	97.757	350.275	671.423	1.106.823	1.642.473
Prazo Payback (anos)		0,5				
VPL - 10% retorno	1.156.099					
TIR	182%					

Fonte: Elaborado pela autora.

Através das informações do fluxo de caixa, chegou-se a seguinte análise: o prazo de *Payback* é de aproximadamente seis meses, o valor presente líquido é elevado e a taxa interna de retorno de 182%. Isso mostra que o negócio é rentável neste cenário, pois a taxa interna de retorno é muito maior que a taxa de juros esperada pelo empreendimento.

3.3.4.2 Cenário Pessimista

No cenário pessimista, o número de alunos varia 10% para baixo do cenário esperado. A Tabela 7 evidencia o fluxo de caixa projetado:

Tabela 7: Fluxo de Caixa Cenário Pessimista

FLUXO DE CAIXA	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Investimento Inicial	-140.000					
2. Saldo de Caixa Inicial		0	80.774	165.465	292.613	500.096
3. Total de Entradas		238.638	136.803	179.260	224.853	283.356
3.1 Receita Líquida de Serviços		98.638	136.803	179.260	224.853	283.356
3.3 Empréstimos		140.000				
4. Total de Saídas		-167.176	-61.424	-61.424	-26.683	-9.312
4.8 (-) Desp. Financ. (empréstimo)		-52.112	-52.112	-52.112	-17.371	
4.9 (-) Depreciação (não desembol.)		-9.312	-9.312	-9.312	-9.312	-9.312
4.10 (-) Gastos iniciais		-105.752				
5. Fluxo do Período		71.462	75.379	117.836	198.170	274.044
6. (-) Reserva de Capital						
7. (+) Depreciação		9.312	9.312	9.312	9.312	9.312
8. Saldo de Caixa	-140.000	80.774	84.691	127.148	207.482	283.356
9. Saldo Acumulado de Caixa	-140.000	80.774	165.465	292.613	500.096	783.452
Fluxo de Caixa Acumulado	-140.000	-59.226	25.465	152.613	360.096	643.452
Prazo Payback (anos)			1,7			
VPL - 10% retorno	416.607					
TIR	73%					

Fonte: Elaborado pela autora.

Através das informações do fluxo de caixa, chegou-se a seguinte análise: o prazo de *Payback* é de aproximadamente um ano e oito meses, o valor presente líquido é elevado e a taxa interna de retorno de 73%. Isso mostra que o negócio é rentável mesmo no cenário pessimista, pois a taxa interna de retorno é maior que a taxa esperada pelo empreendimento e o prazo para retorno do investimento é baixo.

3.3.4.3 Cenário Otimista

No cenário otimista, o número de alunos varia 10% para cima do cenário esperado. A Tabela 8 evidencia o fluxo de caixa projetado:

Tabela 8: Fluxo de Caixa Cenário Otimista

FLUXO DE CAIXA	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Investimento Inicial	-140.000					
2. Saldo de Caixa Inicial		0	381.453	802.409	1.317.237	1.975.261
3. Total de Entradas		539.317	473.068	566.940	675.394	797.793
3.1 Receita Líquida de Serviços		399.317	473.068	566.940	675.394	797.793
3.3 Empréstimos		140.000				
4. Total de Saídas		-167.176	-61.424	-61.424	-26.683	-9.312
4.8 (-) Despesas Financeiras		-52.112	-52.112	-52.112	-17.371	
4.9 (-) Depreciação (não desembol.)		-9.312	-9.312	-9.312	-9.312	-9.312
4.10 (-) Gastos iniciais		-105.752				
5. Fluxo do Período		372.141	411.644	505.516	648.711	788.481
6. (-) Reserva de Capital						
7. (+) Depreciação		9.312	9.312	9.312	9.312	9.312
8. Saldo de Caixa	-140.000	381.453	420.956	514.828	658.023	797.793
8. Saldo Acumulado de Caixa	-140.000	381.453	802.409	1.317.237	1.975.261	2.773.053
Fluxo de Caixa Acumulado	-140.000	241.453	662.409	1.177.237	1.835.261	2.633.053
Prazo Payback (anos)		0,3				
VPL - 10% retorno	1.886.276					
TIR	286%					

Fonte: Elaborado pela autora.

Através das informações do fluxo de caixa, chegou-se a seguinte análise: o prazo de *Payback* é de aproximadamente quatro meses, o valor presente líquido é muito elevado e a taxa interna de retorno de 286%. Isso mostra que o negócio é rentável neste cenário, pois a taxa interna de retorno é maior que a taxa esperada pelo empreendimento. Porém, o empreendedor deve tomar cuidado ao levar em consideração este cenário, pois a capacidade da academia extrapolaria a capacidade máxima ao longo dos anos.

Outro fator importante é a expansão do negócio, com o retorno alto e um espaço curto de tempo para “pagar” o negócio, os empreendedores podem aumentar a academia em um curto prazo.

3.3.5 Análise do Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é obtido com a divisão dos custos fixos pela margem de contribuição. Na Tabela 9, observa-se um comparativo do Ano 1 de cada cenário para o ponto de equilíbrio:

Tabela 9: Ponto de Equilíbrio Ano 1

Cenários	Esperado	Pessimista	Otimista
Ponto de Equilíbrio	242	236	251

Fonte: Elaborado pela autora.

No cenário esperado o número de alunos necessários para cobrir todos os gastos fixos é de 242 alunos. No cenário pessimista serão necessários 236 alunos e no cenário otimista 251 alunos. Com esses números a empresa, diante do cenário correspondente, não terá lucro nem prejuízo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo relata as considerações finais após a análise de dados e sugestões para futuros trabalhos.

4.1 CONCLUSÃO

A abertura de uma academia Desportiva em Bela Vista, Palhoça – SC foi estudada com o intuito de conhecer o mercado deste setor. Os dados recolhidos mediante o estudo do mercado de forma exploratória servem para confirmar a validade de se empreender.

Na elaboração do plano de negócios foi possível caracterizar a empresa, detalhar o plano operacional e o plano financeiro, a estrutura, a localização, o quadro de pessoal, a descrição dos serviços e dos concorrentes e os investimentos necessários para abertura do negócio.

Com a projeção de cenários foi possível estabelecer diferentes possibilidades de sucesso acerca do mercado que estão inseridas as academias desportivas. Estes cenários possibilitam, por meio de projeções, visualizar o que pode vir acontecer na prática do negócio. Porém estes devem ser dinâmicos e revisados, visto que o mercado muda constantemente.

Na execução do plano financeiro, os indicadores financeiros comprovaram que o empreendimento idealizado neste trabalho é viável financeiramente. Além de promover qualidade de vida para a comunidade e para os empreendedores.

O uso do plano de negócios não deve ser usado como modelo para se chegar ao sucesso, e sim como uma forma de adquirir conhecimento acerca do negócio e um guia para organizar as ideias do empreendedor.

Considerando a taxa de crescimento esperada pelos empreendedores de 10% ao ano, observou-se que os resultados das análises de retorno de investimento foram positivos nos diferentes cenários. Portanto, usando o plano de negócios como ferramenta para a análise da viabilidade de abertura de uma academia desportiva, conclui-se que este projeto é viável.

Além de o negócio ser viável, o estudo mostrou a possibilidade de expansão do empreendimento, pois este gera um retorno muito bom aos sócios, podendo usar os lucros para reinvestir e a academia crescer.

A limitação deste estudo foi quanto aos dados coletados de potenciais clientes, a autora encontrou dificuldade para aplicar um questionário. Esta dificuldade se deu mediante

aos horários que seriam aplicados este questionário, visto que esses eram incompatíveis com relação a entrevistados e entrevistador.

4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao realizar este estudo, surgiram algumas ideias que ficam como sugestão de futuros estudos.

Sugere-se para futuros trabalhos a elaboração de uma pesquisa sobre a importância do plano de negócios em empresas que utilizaram essa ferramenta. Para confirmar se, realmente o plano de negócios é um meio válido na obtenção de melhores resultados.

Indica-se também que seja feita a análise da viabilidade de um negócio utilizando outras ferramentas de planejamento. Como exemplo: análise de indicadores de desempenho e análise das demonstrações contábeis.

Outra indicação é que seja elaborado o mesmo trabalho com dados primários, ou seja, entrevistas e aplicação de questionários junto aos moradores do condomínio.

Este estudo poderá ser utilizado como guia para elaborar planos de negócios de outros setores.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS. **Academias comemoram crescimento de 30,81%**. 2012. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/artigos>>. Acesso em: 20 de out. 2012.

BARBOSA, Rita Maria dos Santos Puga; LEMKE, Jozilma Batalha-. **Empreendedorismo e Gestão administrativa na Educação Física**. Manaus: Valer, 2011. 212 p.

BERNARDI, Luis Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. **Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade**. In: BEUREN, Ilsen Maria (org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. **Lei nº 11.941/2009**. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11941.htm>. Acesso em: 15 de nov. de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Escolha seu futuro: como definir e construir o seu caminho profissional**. São Paulo: Saraiva, 2008. 192 p.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 428 p.

CONSELHO REGIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA DE SANTA CATARINA. **Musculação traz efeitos similares aos da medicação no controle da pressão arterial**. Disponível em: <<http://www.crefsc.org.br>>. Acesso em: 30 Out. 2012.

CUNHA, Cristiano Jose Castro de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: I.E.A., 1997. 152p

DEGEN, Ronald Jean. **O EMPREENDEDOR: empreender como opção de carreira**. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2009. 440p.

DEGEN, Ronald Jean. **O EMPREENDEDOR: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 368p.

DOLABELA, Fernando. **O SEGREDO DE LUÍSA: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 320p.

_____. **O SEGREDO DE LUÍSA: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2006. 301p.

_____. **O SEGREDO DE LUÍSA: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299p

DORNELAS, José Carlos Assis. **EMPREENDEDORISMO: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 299 p.

_____. **EMPREENDEDORISMO: Transformando Ideias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.

_____. **EMPREENDEDORISMO: Transformando Ideias em Negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.

FERNANDES, Joel. **Eu quero ser empresário... rico!** Sua empresa muito além do sufoco do dia a dia. Florianópolis: Bookess, 2010. 220 p.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **SER EMPREENDEDOR: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de Pesquisa**. 4 ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007. 175 p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2009. 662 p.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade empresarial**. 13.ed. rev. atual. e modernizada. São Paulo: Atlas, 2007. 502p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. – 7. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Agência da Saúde. **Atividade física aumenta qualidade de vida do idoso**. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/portalsaude>>. Acesso em: 20 out. 2012.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL)**. 1994. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol1.html#1>>. Acesso em: 20 out. 2012.

RAUPP, Fabiano Mauty. BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Augusto de Souza. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

SALAZAR, José Nicolás Albuja; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Thomson, 2004. 268p

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios:** Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 338p.

SEBRAE. **COMECE CERTO:** Academia de Ginástica. 2008. Arquivo em PDF. Disponível em:
<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/C322F71F15BCEBDA832574EC004BC70C/\\$File/NT0003A2BA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/C322F71F15BCEBDA832574EC004BC70C/$File/NT0003A2BA.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2012.

_____. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005.** 2007. Arquivo PDF. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2012.

SERTEK, Paulo. **EMPREENDEDORISMO.** 4. ed. Curitiba: Ibipex, 2007. 202 p.

SILVA, M.A.D da. **Exercício e Qualidade de vida.** In: GHORAYEB, N.; BARROS, T. O Exercício – preparação fisiológica, avaliação médica, aspectos especiais e preventivos. São Paulo: Editora Atheneu, 1999.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington F. **Projetos:** planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1996. 294p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – GASTOS COM IMPLANTAÇÃO DA ACADEMIA

Tabela 1: instrumentos necessários para iniciar as atividades de musculação

Máquinas e Equipamentos	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Esteiras	8,00	R\$ 1.290,00	R\$ 10.320,00
Transport	4,00	R\$ 1.190,00	R\$ 4.760,00
Bikes	6,00	R\$ 1.040,00	R\$ 6.240,00
Aparelho musculação Voador	2,00	R\$ 1.052,00	R\$ 2.104,00
Aparelho musculação Puxados dorsal/peitoral	3,00	R\$ 990,00	R\$ 2.970,00
Aparelho musculação remador tipo 1	1,00	R\$ 1.197,00	R\$ 1.197,00
Aparelho musculação remador tipo 2	2,00	R\$ 1.208,00	R\$ 2.416,00
Aparelho musculação sistema de roldanas U	2,00	R\$ 1.716,00	R\$ 3.432,00
Aparelho musculação panturrilha tipo 1	1,00	R\$ 867,00	R\$ 867,00
Aparelho musculação panturrilha tipo 2	1,00	R\$ 717,00	R\$ 717,00
Aparelho musculação bíceps Scott	1,00	R\$ 989,00	R\$ 989,00
Aparelho musculação banco Scott	2,00	R\$ 648,00	R\$ 1.296,00
Aparelho musculação supino reto	2,00	R\$ 604,00	R\$ 1.208,00
Aparelho musculação supino inclinado	2,00	R\$ 604,00	R\$ 1.208,00
Aparelho musculação supino articulado reto	1,00	R\$ 680,00	R\$ 680,00
Aparelho musculação supino articulado inclinado	1,00	R\$ 682,00	R\$ 682,00
Aparelho musculação tríceps	1,00	R\$ 603,00	R\$ 603,00
Aparelho musculação extensor de perna	2,00	R\$ 951,00	R\$ 1.902,00
Aparelho musculação flexionador de perna	1,00	R\$ 875,00	R\$ 875,00
Aparelho musculação abdutor/adutor perna	2,00	R\$ 1.097,00	R\$ 2.194,00
Aparelho musculação desenvolvedor ombro	2,00	R\$ 1.485,00	R\$ 2.970,00
Banco reto	4,00	R\$ 253,00	R\$ 1.012,00
Banco inclinável	4,00	R\$ 353,00	R\$ 1.412,00
Barras longas para supino	4,00	R\$ 174,00	R\$ 696,00
Barras curtas retas	4,00	R\$ 107,00	R\$ 428,00
Barras curtas W	4,00	R\$ 115,00	R\$ 460,00
Jogo de pesos 1	1,00	R\$ 660,00	R\$ 660,00
Jogo de pesos 2	2,00	R\$ 676,00	R\$ 1.352,00
Jogo de pesos 3	2,00	R\$ 825,00	R\$ 1.650,00
Aparelhos abdominais tipo 1	2,00	R\$ 385,00	R\$ 770,00
Aparelhos abdominais tipo 2	3,00	R\$ 418,00	R\$ 1.254,00
Aparelhos abdominais tipo 3	8,00	R\$ 132,00	R\$ 1.056,00
Colchonetes	10,00	R\$ 88,00	R\$ 880,00
Barras de alongamento	3,00	R\$ 242,00	R\$ 726,00
			R\$ 61.986,00

Tabela 2: móveis e utensílios para iniciar o negócio

Móveis e utensílios	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Balcão recepção	1,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Mesas	3,00	R\$ 160,00	R\$ 480,00
Cadeiras	5,00	R\$ 136,00	R\$ 680,00
Computadores	4,00	R\$ 1.000,00	R\$ 4.000,00
Impressoras	2,00	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Cozinha	1,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Ar-condicionado	3,00	R\$ 1.200,00	R\$ 3.600,00
Televisores	4,00	R\$ 599,00	R\$ 2.396,00
Bebedouros	3,00	R\$ 170,00	R\$ 510,00
			R\$ 15.566,00

Tabela 3: demais gastos

Outras despesas com implantação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Espelhos	250 m ²	R\$ 100,00	R\$ 25.000,00
Iluminação	15,00	R\$ 50,00	R\$ 750,00
Recrutamento de pessoal	5,00	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00
Registro empresa		R\$ 500,00	R\$ 500,00
Sindicato Patronal		R\$ 950,00	R\$ 950,00
			R\$ 28.200,00

APÊNDICE B – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO – Cenário Esperado

Demonstração do Resultado do Exercício	CENÁRIO ESPERADO				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITA BRUTA (Vendas ou Serviços)	R\$ 499.500	R\$ 576.923	R\$ 666.345	R\$ 769.629	R\$ 888.922
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 499.500	R\$ 576.923	R\$ 666.345	R\$ 769.629	R\$ 888.922
(-) CUSTOS DAS MERCADORIAS, SERVIÇOS OU PRODUTOS	-R\$ 90.260	-R\$ 118.673	-R\$ 139.466	-R\$ 163.238	-R\$ 199.652
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 409.240	R\$ 458.250	R\$ 526.879	R\$ 606.391	R\$ 689.270
(-) DESPESAS GERAIS; VENDAS; ADMINISTRATIVAS	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932
(+/-) RECEITAS/DESPESAS COM INVESTIMENTOS					
(+/-) OUTRAS RECEITAS/DESPESAS					
(=) RESULTADO ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 246.309	R\$ 295.318	R\$ 363.948	R\$ 443.459	R\$ 526.338
(+/-) RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS	-R\$ 15.610	-R\$ 11.143	-R\$ 6.128	-R\$ 825	R\$ -
(=) RESULTADO ANTES DO TRIBUTOS S/LUCRO	R\$ 230.698	R\$ 284.175	R\$ 357.819	R\$ 442.634	R\$ 526.338
(-) PROV. P/ CONTRIBUIÇÃO SOCIAL					
(-) PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA					
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS O IMPOSTO DE RENDA CSLL					
(-) PARTICIPAÇÕES					
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 230.698	R\$ 284.175	R\$ 357.819	R\$ 442.634	R\$ 526.338

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE C – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO – Cenário Pessimista

Demonstração do Resultado do Exercício	CENÁRIO PESSIMISTA				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITA BRUTA (Vendas ou Serviços)	R\$ 299.700	R\$ 346.154	R\$ 399.807	R\$ 461.777	R\$ 533.353
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 299.700	R\$ 346.154	R\$ 399.807	R\$ 461.777	R\$ 533.353
(-) CUSTOS DAS MERCADORIAS, SERVIÇOS OU PRODUTOS	-R\$ 47.443	-R\$ 55.731	-R\$ 66.928	-R\$ 83.305	-R\$ 96.377
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 252.257	R\$ 290.423	R\$ 332.880	R\$ 378.473	R\$ 436.976
(-) DESPESAS GERAIS; VENDAS; ADMINISTRATIVAS	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932
(+/-) RECEITAS/DESPESAS COM INVESTIMENTOS					
(+/-) OUTRAS RECEITAS/DESPESAS					
(=) RESULTADO ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 89.326	R\$ 127.491	R\$ 169.948	R\$ 215.541	R\$ 274.044
(+/-) RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS	-R\$ 15.610	-R\$ 11.143	-R\$ 6.128	-R\$ 825	R\$ -
(=) RESULTADO ANTES DO TRIBUTOS S/LUCRO	R\$ 73.716	R\$ 116.348	R\$ 163.819	R\$ 214.716	R\$ 274.044
(-) PROV. P/ CONTRIBUIÇÃO SOCIAL					
(-) PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA					
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS O IMPOSTO DE RENDA CSLL					
(-) PARTICIPAÇÕES					
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 73.716	R\$ 116.348	R\$ 163.819	R\$ 214.716	R\$ 274.044

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE D – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO – Cenário Otimista

Demonstração do Resultado do Exercício	CENÁRIO OTIMISTA				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITA BRUTA (Vendas ou Serviços)	R\$ 699.300	R\$ 807.692	R\$ 932.884	R\$ 1.077.481	R\$ 1.244.490
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 699.300	R\$ 807.692	R\$ 932.884	R\$ 1.077.481	R\$ 1.244.490
(-) CUSTOS DAS MERCADORIAS, SERVIÇOS OU PRODUTOS	-R\$ 146.363	-R\$ 181.004	-R\$ 212.324	-R\$ 248.467	-R\$ 293.077
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 552.937	R\$ 626.688	R\$ 720.559	R\$ 829.014	R\$ 951.413
(-) DESPESAS GERAIS; VENDAS; ADMINISTRATIVAS	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932	-R\$ 162.932
(+/-) RECEITAS/DESPESAS COM INVESTIMENTOS					
(+/-) OUTRAS RECEITAS/DESPESAS					
(=) RESULTADO ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 390.005	R\$ 463.756	R\$ 557.628	R\$ 666.082	R\$ 788.481
(+/-) RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS	-R\$ 15.610	-R\$ 11.143	-R\$ 6.128	-R\$ 825	-
(=) RESULTADO ANTES DO TRIBUTOS S/LUCRO	R\$ 374.395	R\$ 452.613	R\$ 551.499	R\$ 665.257	R\$ 788.481
(-) PROV. P/ CONTRIBUIÇÃO SOCIAL					
(-) PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA					
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS O IMPOSTO DE RENDA CSLL					
(-) PARTICIPAÇÕES					
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 374.395	R\$ 452.613	R\$ 551.499	R\$ 665.257	R\$ 788.481

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXOS

ANEXO A – FINANCIAMENTO PELA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

CARTA DE CRÉDITO GIRO FÁCIL CAIXA

Número de parcelas:	40
Vencimento da primeira parcela:	15/01/2013
Taxa de juros ao mês (%):	0,94
Taxa de juros anual (%):	11,88
Valor solicitado (R\$):	140.000,00
Valor do IOF (R\$):	2.475,67
Valor da tarifa (R\$):	1.000,00
Valor dos juros de acerto (R\$):	751,06
CET - Custo Efetivo Total ao mês (%):	1,05
CET - Custo Efetivo Total anual (%):	13,57
Valor de cada parcela (R\$):	4.342,64
Total a prazo (R\$):	173.705,60
* Valor do IOF e da tarifa estão incluídos no valor das parcelas	

Planilha de evolução teórica para demonstração dos fluxos referentes aos pagamentos e recebimentos considerados no cálculo do Custo Efetivo Total (CET) nas condições vigentes na data da simulação

Nº prestação	Prestação	Amortização	Juros	Jrs de acerto	IOF	Tarifa	Saldo Devedor
							173.705,60
1	4.342,64	2.883,42	1.353,55	18,78	61,89	25,00	169.362,96
2	4.342,64	2.911,30	1.325,67	18,78	61,89	25,00	165.020,32
3	4.342,64	2.939,45	1.297,52	18,78	61,89	25,00	160.677,68
4	4.342,64	2.967,87	1.269,10	18,78	61,89	25,00	156.335,04
5	4.342,64	2.996,56	1.240,41	18,78	61,89	25,00	151.992,40
6	4.342,64	3.025,53	1.211,44	18,78	61,89	25,00	147.649,76
7	4.342,64	3.054,78	1.182,19	18,78	61,89	25,00	143.307,12
8	4.342,64	3.084,32	1.152,65	18,78	61,89	25,00	138.964,48
9	4.342,64	3.114,14	1.122,83	18,78	61,89	25,00	134.621,84
10	4.342,64	3.144,24	1.092,73	18,78	61,89	25,00	130.279,20
11	4.342,64	3.174,64	1.062,33	18,78	61,89	25,00	125.936,56
12	4.342,64	3.205,34	1.031,63	18,78	61,89	25,00	121.593,92
13	4.342,64	3.236,33	1.000,64	18,78	61,89	25,00	117.251,28

CONTINUA.

CONTINUAÇÃO.

14	4.342,64	3.267,62	969,35	18,78	61,89	25,00	112.908,64
15	4.342,64	3.299,21	937,76	18,78	61,89	25,00	108.566,00
16	4.342,64	3.331,11	905,86	18,78	61,89	25,00	104.223,36
17	4.342,64	3.363,31	873,66	18,78	61,89	25,00	99.880,72
18	4.342,64	3.395,83	841,14	18,78	61,89	25,00	95.538,08
19	4.342,64	3.428,66	808,31	18,78	61,89	25,00	91.195,44
20	4.342,64	3.461,81	775,16	18,78	61,89	25,00	86.852,80
21	4.342,64	3.495,28	741,69	18,78	61,89	25,00	82.510,16
22	4.342,64	3.529,07	707,90	18,78	61,89	25,00	78.167,52
23	4.342,64	3.563,19	673,78	18,78	61,89	25,00	73.824,88
24	4.342,64	3.597,64	639,33	18,78	61,89	25,00	69.482,24
25	4.342,64	3.632,42	604,55	18,78	61,89	25,00	65.139,60
26	4.342,64	3.667,54	569,43	18,78	61,89	25,00	60.796,96
27	4.342,64	3.703,00	533,97	18,78	61,89	25,00	56.454,32
28	4.342,64	3.738,80	498,17	18,78	61,89	25,00	52.111,68
29	4.342,64	3.774,95	462,02	18,78	61,89	25,00	47.769,04
30	4.342,64	3.811,45	425,52	18,78	61,89	25,00	43.426,40
31	4.342,64	3.848,30	388,67	18,78	61,89	25,00	39.083,76
32	4.342,64	3.885,50	351,47	18,78	61,89	25,00	34.741,12
33	4.342,64	3.923,07	313,90	18,78	61,89	25,00	30.398,48
34	4.342,64	3.961,00	275,97	18,78	61,89	25,00	26.055,84
35	4.342,64	3.999,29	237,68	18,78	61,89	25,00	21.713,20
36	4.342,64	4.037,96	199,01	18,78	61,89	25,00	17.370,56
37	4.342,64	4.077,00	159,97	18,78	61,89	25,00	13.027,92
38	4.342,64	4.116,42	120,56	18,78	61,89	25,00	8.685,28
39	4.342,64	4.156,21	80,76	18,78	61,89	25,00	4.342,64
40	4.342,64	4.196,40	40,58	18,78	61,89	25,00	-
	173.705,60	139.999,94	29.478,87	751,06	2.475,67	1.000,00	

ANEXO B – TABELA ALÍQUOTAS SIMPLES NACIONAL

ANEXO V DA LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. (vigência: 01/01/2012)**(Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)**

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5º-D do art. 18 desta Lei Complementar.

1) Será apurada a relação (r) conforme abaixo:

(r) = Folha de Salários incluídos encargos (em 12 meses)

Receita Bruta (em 12 meses)

2) Nas hipóteses em que (r) corresponda aos intervalos centesimais da Tabela V-A, onde “<” significa menor que, “>” significa maior que, “≤” significa igual ou menor que e “≥” significa maior ou igual que, as alíquotas do Simples Nacional relativas ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL, Cofins e CPP corresponderão ao seguinte:

TABELA V-A

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	(r)<0,10	0,10≤ (r) e (r) < 0,15	0,15≤ (r) e (r) < 0,20	0,20≤ (r) e (r) < 0,25	0,25≤ (r) e (r) < 0,30	0,30≤ (r) e (r) < 0,35	0,35≤ (r) e (r) < 0,40	(r) ≥ 0,40
Até 180.000,00	17,50%	15,70%	13,70%	11,82%	10,47%	9,97%	8,80%	8,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	17,52%	15,75%	13,90%	12,60%	12,33%	10,72%	9,10%	8,48%
De 360.000,01 a 540.000,00	17,55%	15,95%	14,20%	12,90%	12,64%	11,11%	9,58%	9,03%
De 540.000,01 a 720.000,00	17,95%	16,70%	15,00%	13,70%	13,45%	12,00%	10,56%	9,34%
De 720.000,01 a 900.000,00	18,15%	16,95%	15,30%	14,03%	13,53%	12,40%	11,04%	10,06%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	18,45%	17,20%	15,40%	14,10%	13,60%	12,60%	11,60%	10,60%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	18,55%	17,30%	15,50%	14,11%	13,68%	12,68%	11,68%	10,68%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	18,62%	17,32%	15,60%	14,12%	13,69%	12,69%	11,69%	10,69%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	18,72%	17,42%	15,70%	14,13%	14,08%	13,08%	12,08%	11,08%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	18,86%	17,56%	15,80%	14,14%	14,09%	13,09%	12,09%	11,09%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	18,96%	17,66%	15,90%	14,49%	14,45%	13,61%	12,78%	11,87%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	19,06%	17,76%	16,00%	14,67%	14,64%	13,89%	13,15%	12,28%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	19,26%	17,96%	16,20%	14,86%	14,82%	14,17%	13,51%	12,68%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	19,56%	18,30%	16,50%	15,46%	15,18%	14,61%	14,04%	13,26%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	20,70%	19,30%	17,45%	16,24%	16,00%	15,52%	15,03%	14,29%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	21,20%	20,00%	18,20%	16,91%	16,72%	16,32%	15,93%	15,23%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	21,70%	20,50%	18,70%	17,40%	17,13%	16,82%	16,38%	16,17%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	22,20%	20,90%	19,10%	17,80%	17,55%	17,22%	16,82%	16,51%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	22,50%	21,30%	19,50%	18,20%	17,97%	17,44%	17,21%	16,94%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	22,90%	21,80%	20,00%	18,60%	18,40%	17,85%	17,60%	17,18%

3) Somar-se-á a alíquota do Simples Nacional relativa ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL, Cofins e CPP apurada na forma acima a parcela correspondente ao ISS prevista no Anexo IV.

Anexo IV – Partilha do Simples Nacional – Serviços

Seção II - Receitas decorrentes da prestação dos serviços previstos nos incisos XIII e XV a XVIII do § 3º do art. 12 da Resolução CGSN nº 4, de 30 de maio de 2007, sem retenção ou substituição tributária, com ISS devido ao próprio Município (Alterada pela Resolução CGSN nº 31 de 17 de março 2008)

Tabela 1 – Sem retenção ou substituição tributária, com ISS devido ao próprio Município

Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	ISS
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 600.000,01 a 720.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 720.000,01 a 840.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 840.000,01 a 960.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%